أدبيات العمل الخيري ٢

# مجالس الإدارة

# في

# المنظمات والجمعيات والمؤسسات الخيرية

ضوابطها – أهدافها – مهامها – صلاحياتها

**د. إبراهيم بن محمد بن إبراهيم السماعيل**

**الطبعة الأولى**

**١٤٢٨هـ**



**قال تعالى**

**( وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان )**

المائدة ٢

**وقال تعالى**

**( لاخير في كثيرٍ من نجواهم إلاّ من أمر بصدقة أو معروف أو إصلاحٍ بين الناس ومن يفعل ذلك ابتغاء مرضات الله فسوف نؤتيه أجراً عظيماً )**

النساء ١١٤

**قال صلى الله عليه وسلم**

**( الساعي على الأرملة والمسكين كالمجاهد في سبيل الله**

**( الساعي على الأرملة والمسكين كالمجاهد في سبيل الله أو قال كالصائم لا يفطر والقائم لا يفتر )**

رواه البخاري و مسلم

**وقال رسول الله صلي الله عليه وسلم**

**(المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يسلمه من كان في حاجة أخيه كان الله في حاجته ومن فرج عن مسلم كربة فرج الله عنه بها كربة من كرب يوم القيامة ومن ستر مسلما ستره الله يوم القيامة)**

متفق على صحته.

# إهداء

**إلى تلك الثلة المباركة من أهل الخير**

**الذين بذلوا أوقاتهم وأموالهم في حاجة إخوانهم**

**المسلمين دون أن ينتظروا الثناء والشكر من أحد**

**إلا من الله**

**مستشعرين قول الحق تعالى**

**( إنما نطعمكم لوجه الله لا نريد منكم جزاءً ولا شكوراً )**

**الإنسان ٩**

## أهدي هذا الكتاب

**أسال الله العلي القدير أن ينفع به .**

## فهرس المحتويات

# محاورة

**رئيس مجلس الإدارة :**

إن كل شيء في غاية السهولة ، فمجلس الإدارة يضع السياسات التي تقوم هيئة العاملين بتنفيذها فيما بعد .

**المتحدث :**

وكيف يعرف المجلس ما هي السياسة وما هي الإدارة ؟

**رئيس مجلس الإدارة :**

إن كل ما يريد مجلس الإدارة أن يناقشه هو سياسة ، أما الباقي فهو إدارة . [1]

# فائدة

مجلس الإدارة في المنظمة غير الربحية بمثابة قارب ملئ بالناس يحاولون الوصول إلى الشاطئ ، فإن هناك ثلاثة أمور هي التي ستحدد نجاحهم :

١. مهارتهم كملاحين .

٢. وسلامة القارب .

٣. ونوعية المياه التي يجدون أنفسهم فيها . [٢]

**مقدمة :**

يمثل القطاع الثالث أحد المرتكزات الأساسية للتنمية في الدول ، حيث تتعاضد جهوده مع جهود الدولة لتحقيق التنمية الشاملة للمجتمع .

وقد تبنت كثير من الدول في سياساتها العامة تشجيع القطاع الثالث ودعمه والتوسع في مؤسساته ، وتولت وزارات الشؤون الاجتماعية في هذه الدول وضع اللوائح والإجراءات المنظمة لعمل هذه المؤسسات بغية تمكينها من تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها .

و الجمعيات والمؤسسات الخيرية وهي أحد مؤسسات القطاع الثالث أصبحت تمثل رقماً صعباً في دعم جهود الدولة لبناء المجتمع وخدمته ، والمساهمة في تماسكه وترابطه من خلال القيام بواجب التكافل الاجتماعي الذي جاءت به الشريعة الإسلامية ، وقد توسعت هذه الجمعيات والمؤسسات وتعددت ، وتنوعت مجالات نشاطها بشكل ملفت للنظر ، وقامت بأعمال جليلة تشكر عليها يلمس أثرها كل منصف ، ومازال الأمل معقوداً عليها بعد الله سبحانه وتعالى للمساهمة في مواجهة المشكلات الاجتماعية التي تتنامى في المجتمع بشكل متسارع في عصر العولمة والانفتاح .

وحسب اللوائح الصادرة من وزارة الشؤون الاجتماعية فإن هذه الجمعيات والمؤسسات الخيرية تتشكل إدارياً من جمعية عمومية ،

ومجلس إدارة منتخب ، وإدارة تنفيذية ، وقد وضّحت اللوائح المنظمة للجمعيات الخيرية مهام وصلاحيات كل مكـــوّن مـــن المكونـــات الإدارية للمؤسسة الخيرية ، بغية تنظيم العمل وإدارته بشكل مؤسسي قائم على التنظيم والتخطيط .

ورغم هذا التنظيم ، وما تحقق من نجاحـــات لهـــذه الجمعيـــات و المؤسسات الخيرية إلا أن المؤمل منها يفوق ما تحقق ، وسعياً نحو دعم هذه الجمعيات والمؤسسات الخيرية والمساهمة في تطويرها ، وعـــلاج بعض جوانب الخلل التي قد تعيق مسيرتها ، جاء هذا الكتاب لإيضاح الدور الكبير لمجالس الإدارة في الجمعيات والمؤسسات الخيرية والذي بدأ يتلاشى أثره الحقيقي بسبب عدم وضوح الرؤية لكثير من أعضاء هذه المجالس .

## مفهوم مجلس الإدارة :

مجلس الإدارة هو الهيئة المختصة برسم سياسة الجمعية و توجيه نشاطاتها و اتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق أهدافها ، وهو عبارة عن عدد محدد ( فردي ) من أعضاء الجمعية العمومية للجمعية الخيرية يتم انتخابهم بطريقة الاقتراع السري ، لتسيير أمور الجمعية الخيرية لفترة زمنية محددة حسب النظام الأساسي لهذه الجمعية.

## انتخاب مجلس الإدارة :

تقوم الجمعية العمومية بكل جمعية ومؤسسة خيرية وحسب النظام الأساسي لهذه الجمعية بانتخاب عدد من أعضائها لتشكيل مجلس إدارة الجمعية ، مع ملاحظة أن عدد أعضاء مجلس الإدارة ومدة المجلس تكون حسب ما هو منصوص عليه في النظام الأساسي للمؤسسة ، وبانتخاب هؤلاء الأعضاء تكون الجمعية العمومية قد وضعت ثقتها بمقدرتهم وكفاءتهم لتحمل المسؤولية.

وقد نصت لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية في المملكة العربية السعودية على ما يلي :

١. تدار الجمعية من قبل مجلس إدارة يتكون من (    ) أعضاء تنتخبهم الجمعية العمومية من بين أعضائها ( الذين وافقت وزارة العمل والشؤون الاجتماعية على ترشيحهم ) بطريقة الاقتراع السري وبحضور مندوب من الوزارة ،

وعلى أعضاء مجلس الإدارة المنتخب أن يعقدوا اجتماعاً لهم بعد انتهاء اجتماع الجمعية مباشرة من أجل انتخاب الرئيس ونائبه وأمين الصندوق . [٣]

٢. مدة عضوية مجلس الإدارة المنتخب (          ) سنوات ويجوز للجمعية العمومية إعادة انتخاب العضو الذي انتهت عضويته . [٤]

بعد انتخاب أعضاء مجلس الإدارة يتم عقد اجتماع أول يتم فيه تحديد الهيئة الإدارية للمجلس ، وتقسيم الأعمال على الشكل التالي:

١. الرئيس ( رئيس مجلس الإدارة ) .
٢. نائب الرئيس .
٣. أمين السر .
٤. أمين الصندوق .
٥. رؤساء اللجان .

**فوائد تقسيم الأعمال :**

١. إتاحة الفرصة لتبادل الخبرات.
٢. إلزام العضو القيام بواجباته.
٣. تعريف العضو بصلاحياته.
٤. زيادة الإنتاجية.
٥. تنظيم العمل.

٦. تقليل فرص التنافر بين الأعضاء
٧. تأكيد قيم التعاون بين الأعضاء.
٨. احترام أدوار الآخرين وإسهاماتهم.
٩. المحافظة على شخصية المؤسسة واحترامها وتحقيق أهدافها.
١٠. زيادة الخبرات التخصصية. [٥]

**ملحوظات مهمة :**

١. تتماثل مسؤوليات المجالس ومسؤوليات أعضاء مجالس الإدارة في كل المنظمات [١] ( بالرغم من أن كلاً منا يشعر أن منظمته لها سمات خاصة ومتميزة ) .
٢. يتفاوت مستوى وطريقة أداء مجالس الإدارة وأعضائها من منظمة لأخرى نتيجة للعديد من العوامل ، منها على سبيل المثال : هل المنظمة تقوم على أساس العضوية ؟ ، هل مستوى الميزانية والعاملين متواضع أو هام ؟ ، وما إذا كانت حديثة أو ذات تاريخ للنمو والتطور .
٣. لا يوجد نموذج مثالي لحجم أو تشكيل مجلس إدارة يصلح لكل الظروف ولكل الجمعيات والمؤسسات الخيرية ، ومن

[١] - مسمى الجمعية أو المؤسسة الخيرية يرد في بعض الاقتباسات بلفظ المنظمة .

ناحية أخرى هناك من الدلائل ما يشير إلى أنه توجد أشكال وسياسات وممارسات معينة تكون أفضل عادة من غيرها .

٤. تتعرض كل المنظمات لعمليات تغير في الشكل والمضمون بمرور الوقت ، الأمر الذي يستدعي إجراء مراجعة دورية لتصحيح المسار ، كما قد يتطلب الأمر أحيانا عمل فحص دقيق للهيكل الإداري والتنظيمي ككل ، إن الأداء في المنظمات شأنه شأن الأداء البشري يتسم بأنه دوري في فاعليته ، كما أنه يحتاج دائماً إلى التجديد مع تطوره بمرور الوقت .

٥. تصل مجالس الإدارة وأعضاؤها إلى قمة الأداء عندما يقومون بمسؤولياتهم من خلال طرح الأسئلة الجيدة في الأوقات المناسبة بدلاً من إدارة البرامج أو تنفيذ سياساتهم الخاصة ، وبعبارة أخرى فإن ذلك يحدث عندما يحدث الاتفاق حول توقعات مشتركة ، وأن القضايا والمسؤوليات محددة بوضوح ، وأن العلاقة بين مجلس الإدارة والعاملين على النحو الذي ينبغي أن تكون عليه . [٦]

## مهام مجلس الإدارة :

وقد حددت لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية الصادرة من وزارة الشؤون الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية مهام مجلس الإدارة في التالي :

يتولى مجلس الإدارة إدارة أعمال الجمعية بما يحقق الأهداف التي أنشئت من أجلها والمحددة في هذا النظام وفي حدود ما تنص عليه لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية وقواعدها التنفيذية والقرارات الصادرة بمقتضاها وتتلخص أهم الأعمال التي يباشرها مجلس الإدارة في الأمور التالية :

١. البت في طلبات الانضمام لعضوية الجمعية .
٢. تحديد البنوك التي تودع فيها أموال الجمعية .
٣. إدارة ممتلكات الجمعية وأموالها والتصرف في المنقول منها وفقاً للأصول المتبعة في ذلك .
٤. تشكيل اللجان الدائمة أو المؤقتة .
٥. قبول أو رفض المنح والهبات والإعانات التي تقدم للجمعية .
٦. استيفاء ما للجمعية من حقوق وتأدية ما عليها من التزامات وإصدار القرارات اللازمة في هذا الشأن .
٧. الإشراف على تنفيذ ومتابعة قرارات الجمعية العمومية وكافة التعليمات الواردة من جهات الاختصاص .

٨. دعوة الجمعية العمومية للانعقاد.

٩. إعداد خطط وبرامج ونشاطات وأعمال الجمعية والإشراف على تنفيذها ومتابعتها ، وإعداد التقرير السنوي عن أعمال الجمعية ومنجزاتها .

١٠. دراسة الميزانية والحسابات الختامية للجمعية وإعداد تقرير عنها وتولي مناقشتها أمام الجمعية العمومية.

١١. اقتراح الميزانية التقديرية وتولي مناقشتها أمام الجمعية العمومية .

١٢. العمل على حل الخلافات التي يمكن أن تحدث بين الجمعية وأعضائها أو بين الأعضاء أنفسهم - فيما يتعلق بأمور الجمعية - واتخاذ كافة التدابير لإنهائها أو الحيلولة دون وقوعها .

١٣. القيام بكافة الأعمال المتعلقة بشؤون العاملين بالجمعية من تعيين ونقل وندب وفصل وتأديب وما إلى ذلك .

١٤. إعداد اللوائح المالية والإدارية والتنظيمية التي تنظم سير العمل داخل الجمعية وتقديمها للجمعية العمومية لاعتمادها .

١٥. تعيين مدير تنفيذي للجمعية وأمين عام ( أمين سر لمجلس الإدارة ) عند الاحتياج لذلك .[٧]

ويضاف إلى ما سبق من مهام مجلس الإدارة ما يلي :

١. تنفيذ أحكام النظام الأساسي ، واقتراح التعديلات التي يـــري مجلس الإدارة إدخالها عليها ورفعهـــا إلى الجمعيـــة العموميـــة لمناقشتها وإقرارها، وذلك وفقا للقواعد المنصوص عليهـــا في النظام وتقديمها بصورة اقتراح إلى الجمعية العمومية لإقرارها .
٢. إدارة الجمعية والإشراف على أوجه النشاط فيها، وله وحده حق تمثيل الجمعية والنطق باسمها في الداخل والخارج وإبرام العقود والاتفاقيات .
٣. إعداد جـــدول الأعمـــال للجمعيـــة العموميـــة، ووضـــع الترتيبات اللازمة لعقد اجتماعاتها العادية والغير عادية وتنفيذ قراراتها وبحث توصياتها.
٤. دراسة التعديلات أو الإضافات علـــى النظـــام الأساســـي، وعرضها علي الجمعية العمومية .
٥. الموافقة علي طلبات العضوية في الجمعيـــة أو تعليقهـــا، أو التوصية للجمعية العمومية بإسقاطها وفقا للضـــوابط الـــتي يضعها المجلس .
٦. النظر في إمكانية إعادة العضوية إلي الأعضاء الذين ســـقطت عضويتهم بسبب عدم سدادهم الاشتراكات إذا ما دفعـــوا المبالغ المتأخرة عليهم .

٧. متابعة تنفيذ خطة العمل بعد إقرارها من الجمعية العمومية، واتخاذ ما يتطلبه الأمر من إجراءات لضمان حسن تنفيذها مع مراعاة ما يطرأ أثناء التنفيذ .

وقد أشار ريتشارد ت . إنجرام في كتابة ( المسؤوليات العشر الأساسية لمجالس الإدارة في المنظمات غير الربحية ) إلى أن هناك عشر مسؤوليات إدارية لمجلس الإدارة ، وأن هذه المسؤوليات يمكن تطويعها بحيث تضاف إلى اللائحة التنفيذية لأي منظمة باعتبارها وصفاً وظيفياً لأعضاء مجلس الإدارة ، وذكر ( أن هذه المسؤوليات بالإضافة إلى المسؤوليات الفردية لعضو مجلس الإدارة ، يمكن استخدامها كمعيار يتم على أساسه مراجعة أداء مجلس الإدارة ، والتأكد من مصداقيته بصورة دورية ، والمسؤوليات العشر هي :

١. تحديد رسالة المنظمة وأغراضها .
٢. اختيار المدير التنفيذي .
٣. دعم المدير التنفيذي ومراجعة أدائه .
٤. إجراء عملية التخطيط بطريقة فعالة .
٥. توفير الموارد اللازمة .
٦. إدارة الموارد بفاعلية .
٧. تحديد ومتابعة ، وتقوية برامج وخدمات المنظمة .
٨. تحسين الصورة العامة للمنظمة .

٩. ضمان التكامل بين النواحي القانونية والأخلاقية وموالاة الالتزام بالمسؤوليات .

١٠. اختيار وتوجيه أعضاء مجلس الإدارة الجدد ، وتقويم مستوى أداء مجلس الإدارة . [٨]

## مهام عضو مجلس الإدارة ( المهام الفردية ) :

المسؤوليات الفردية لعضو مجلس الإدارة :

١. معرفة رؤية الجمعية ورسالتها وأهدافها، وإدراك مدلولاتها .

٢. العمل وفق المستوى المتوقع منك كعضو مجلس إدارة .

٣. اقترح بعض الأسماء المرشحة لشغل منصب معين في المجلس .

٤. المساهمة في مهام القيادة وتحمل تبعاتها برضاً وحماس .

٥. تجنب الأحكام المتحيزة والمبنية على أساس معلومات غير موثقة ، والحرص على أن تكون أحكامه مبنية على تقارير ومعلومات رسمية ومؤكدة .

٦. إضفاء جو من المرح في أثناء مداولات المجلس .

٧. حضور اجتماعات المجلس .

٨. المشاركة في النقاش والمداولات ، وبيان وجهة نظره بصوت مسموع .

٩. المساهمة في صياغة بنود جدول الأعمال .

١٠. تقديم الدعم المعنوي للمدير التنفيذي ولكافة أعضاء الجمعية.

١١. تجنب طلب خدمة خاصة من العاملين .

١٢. القيام بخدمة الجمعية ككل وليس مجموعة بعينها .

١٣. عدم قبول المنح أو الهدايا ، أو الامتيازات من أي شخص يقوم بأعمال مع الجمعية. [٩]

١٤. التعريف بالجمعية ( المؤسسة ) ومناشطها وخدماتها وانجازاتها .

١٥. مراجعة جدول الأعمال والمواد المساعدة وذلك قبل اجتماعات مجلس الإدارة.

١٦. تلبية حاجة اللجان أو قوى العمل وعرض القيام بأداء مهام خاصة.

١٧. المساهمة المالية الشخصية لدعم الجمعية حسب الإمكانات المادية للعضو.

١٨. مواكبة التطورات في مجال المنظمة.

## واجبات الهيئة الإدارية للمجلس :

من أولويات عمل مجلس الإدارة انتخاب الهيئة الإدارية للمجلس ، وقد أشار حسين محمد حسين في كتابه ( المرشد الفني للجمعيات الخيرية ) ، أن النظام الأساسي للجمعيات الخيرية قد حدد واجبات بعض أعضاء الهيئة الإدارية، و ذكر أن تحديد الواجبات لا يعني بأن العضو لا يمكنه ممارسة أدوار ونشاطات أخرى غير تلك المحددة في النظام الأساسي بل أن الأمر أكثر مرونة من ذلك، فالعضو يملك القدرة على ممارسة حقه في خدمة الجمعية ما دام نشاطه يحقق أهدافها وغاياها ويتفق ورأي زملائه في الهيئة الإدارية وهي ميزة من مزايا العمل التطوعي. وصنف الكاتب هذه الواجبات حسب توزيع الأعمال داخل الهيئة الإدارية للمجلس كالتالي :

### واجبات و صلاحيات رئيس مجلس الإدارة :

١. الرئيس هو قائد الاجتماعات وعليه أن يلقي نظرة سريعة قبل بدء الاجتماع للتأكد من التحضيرات، والاستعدادات فالهدف هو نجاح الاجتماع. إن هذا ليس عملاً بسيطاً كما يظن الكثير فكل صغيرة وكبيرة على الرئيس أن يحيط بها ويدركها.
٢. على الرئيس إعلام نائبه إذا لزم الأمر غيابه لكي يتمكن نائبه من الاستعداد المسبق والتحضير.

٣. يتعين على الرئيس التعاون مع نائبه ومـــع العـــاملين في التخطيط للاجتماع.
٤. افتتاح جلسات الاجتماعات والإعلان عن بدايتها.
٥. المساهمة في تنظيم اللجان المحلية.
٦. إعلان جداول الأعمال تباعاً لأهميتـــها وأولويتـــها في المناقشة، واستلام كل الاقتراحات وتنسيقها وتقـــديمها للمناقشة.
٧. إعطاء الموافقة للعضو الذي يطلب الكلمة والـــذي لـــه الحق في ذلك.
٨. فرض أصول المناقشات الجماعية بين الأعضاء وقيـــادة الجلسة بطريقة لبقة ومراعاة التزام الأعضـــاء بقواعـــد ونظم الجلسات.
٩. لفت انتباه الأعضاء كلما لزم الأمر إلى نقـــاط معينـــة تستوجب قواعد وممارسات محددة لمعالجة المسائل الـــتي ينظر فيها.
١٠. المساعدة في تخطيط وتنفيذ البرامج والأنشطة.
١١. استقبال زوار الجمعية و تعريفهم بنشاطاتها وبرامجها.
١٢. الإشراف على نشاطات الجمعية والطلب من المعنـــيين كتابة التقارير الدورية.

١٣. التأكد من قيام الجمعية بتسـديد التزاماتها وتنفيذ اتفاقياتها.

١٤. الاتصال مع الجهات الأهلية والرسمية ذات العلاقة.

١٥. الالتحاق بالدورات التدريبية التي تساعد على تنمية المفاهيم القيادية وبغيرها من الدورات ذات العلاقة.

١٦. تمثيل الجمعية لدى السلطات الرسمية والقضائية.

١٧. التوقيع على محاضر الاجتماعات وكل الأعمال والإجراءات والأوامر المتعلقة بالجمعية. [١٠]

**واجبات و صلاحيات نائب الرئيس :**

يقوم نائب الرئيس بأعمال رئيس الجمعية في حال غيابه عن حضور اجتماعات الهيئة الإدارية.

**واجبات و صلاحيات أمين السر :**

١. تدوين الملاحظات وحفظ السجلات.

٢. الاطلاع على المراسلات الواردة والإشراف على كل مراسلات الجمعية.

٣. إعداد جداول الأعمال.

٤. قراءة أسماء الأعضاء الحاضرين والأعضاء المتغيبين.

٥. كتابة الشعارات للأعضاء عن كل الاجتماعات الخاصة والاجتماعات الدورية.

٦. إخطار الأعضاء الجدد بانتخابهم للعضوية وبـــالقرارات المتخذة بشأن الأعضاء المستقلين.
٧. المحافظة والإشراف على كل سجلات الجمعية التي تخرج عن نطاق عمل أمين لصندوق.
٨. المساعدة في إعداد مشاريع الجمعية.
٩. إعداد النشرات والكتيبات عن أنشطة الجمعية.
١٠. القيام بأعمال أمين الصندوق في حال غيابه.
١١. فهم الأفكار المختلفة، والآراء، والتعليقات، ووجهات النظر المختلفة وصاحب كل منها.
١٢. تدوين مذكرات الاجتماع عن المناقشة الجارية.
١٣. كتابة ملخص المناقشة.
١٤. إخطار جميع الأشخاص الذين يلزمهم حضور الجلسة.
١٥. اليقظة والحرص لكل ما يقال.
١٦. الاطلاع على مذكرات الاجتماع السابق.

## واجبات و صلاحيات أمين الصندوق :

١. تحصيل إيرادات الجمعية وتقديم الإيصالات اللازمة.
٢. إيداع جميع الأموال في المصرف المحدد مـــن قبـــل إدارة الجمعية.
٣. كتابة تقارير عن وضع الجمعية المالي.

٤. حفظ السجلات المالية وتجهيزها وقت الطلب.
٥. المحافظة على أموال الجمعية وعدم صرف الأمـــوال إلا بقرار من الهيئة الإدارية.
٦. دفع المصروفات المترتبة على الجمعية.
٧. تنفيذ قرارات الهيئة الإدارية فيما يتعلق بالأمور المالية.
٨. إعداد الموازنات السنوية ( بالتنسيق مع المدير التنفيذي ).

وفي لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية الصادرة عن وزارة الشؤون الاجتماعية ، جاء تحديد صلاحيات أعضاء الهيئة الإدارية كالتالي :

**واجبات و صلاحيات رئيس مجلس الإدارة :**

١. رئاسة اجتماعات المجلس .
٢. تمثيل الجمعية أمام الجهات المختصة في جميع القضايا التي من أو على الجمعية .
٣. التوقيع على ما يصدر عن الجمعية من قرارات أو عقـــود أو غير ذلك بعد موافقة المجلس عليها .
٤. تلقي المكاتبات الواردة للجمعية والقيام باستلامها والتصرف فيما يدخل ضمن صلاحياته وعرض الباقي على المجلس .
٥. إقرار جدول أعمال اجتماعات مجلس الإدارة ومتابعة تنفيـــذ قراراته .

٦. التوقيع على الشيكات والأوراق المالية ومستندات الصرف مع أمين الصندوق .

٧. توجيه الدعوة لمساعدة الجمعية ومعاونتها على أداء مهامها . [١١]

**واجبات و صلاحيات نائب الرئيس :**

يقوم نائب الرئيس مقامه في حالة غيابه وتكون للنائب في هذه الحالة كافة صلاحيات الرئيس .

**واجبات و صلاحيات أمين السر :**

لمجلس الإدارة أن يعين أمينا عاما ( أمين سر للمجلس ) يختص بالآتي :

١. استلام كافة المراسلات التي ترد للجمعية وتسجيلها وتصنيفها وعرضها على رئيس مجلس الإدارة .

٢. المحافظة على معاملات الجمعية وسجلاتها وترتيبها .

٣. التحضير لاجتماعات مجلس الإدارة والجمعية العمومية .

٤. حضور اجتماعات مجلس الإدارة إذا طلب منه ذلك .

٥. المشاركة في إعداد التقارير والخطابات وكل ما يصدر عن الجمعية من مكاتبات .

٦. تسجيل محاضر الاجتماعات والتوقيع عليها وعرضها للتوقيع عليها من قبل المختصين .

٧. تبليغ قرارات مجلس الإدارة إلى كافة الجهات التي تتعلق بها تلك القرارات .

٨. الاحتفاظ بكافة الوثائق والمستندات والعقود وأختام الجمعية ونحوها في مقر الجمعية تحت مسئوليته الشخصية .

٩. القيام بكل ما يطلبه مجلس الإدارة من أعمال تدخل ضـــمن اختصاصه غير ما تقدم . [١٢]

## واجبات و صلاحيات أمين الصندوق :

يعتبر أمين صندوق الجمعية مسئولاً عن جميع شؤونها الماليـــة طبقـــاً للتنظيم الذي يضعه المحاسب القانوني ويوافق عليه مجلس الإدارة وفق تعليمات وزارة الشؤون الاجتماعية ويختص بالآتي :

١. استلام المبالغ الواردة للجمعية بموجب سندات قـــبض رسمية مختومة بختم الجمعية وموقعة منه ومن الأشخاص المكلفين بذلك من قبل المجلس .

٢. إيداع تلك الأموال فور تسلمها لدى البنـــك الـــذي تتعامل معه الجمعية .

٣. التوقيع مع المختصين على كافة الســـجلات الماليـــة وكذلك سندات الصرف التي تتم من صندوق الجمعية أو من البنك الذي تتعامل معه الجمعية .

٤. الاحتفاظ بسندات القبض والصرف ودفاتر الشيكات وكافة الأوراق التي لها قيمة مالية لديه بمقر الجمعية.

٥. صرف جميع المبالغ التي تقرر صرفها مع الاحتفاظ بالسندات الدالة على ذلك .

٦. المشاركة في وضع مشروع الميزانية التقديرية للسنة المالية القادمة .

٧. تنفيذ قرارات مجلس الإدارة فيما يتعلق بالمعاملات المالية وفقا لما هو معتمد في الميزانية .

٨. القيام بكافة ما يطلبه المجلس من أعمال تدخل في اختصاصه غير ما سلف بيانه . [١٣]

## اجتماعات مجلس الإدارة :

الاجتماعات هي الأوقات التي يستقطعها أعضاء مجالس الإدارة من حياتهم اليومية ويكرسونها للقيام بمسؤولياتهم تجاه الجمعيات والمؤسسات الخيرية التي ينتمون إليها .

يعقد مجلس الإدارة اجتماعات دورية منتظمة على أن لا تقل هذه الاجتماعات عن اجتماع واحد شهريا ويجوز للمجلس عقد اجتماعات غير عادية في الحالات التي تستوجب ذلك والتي من بينها ما يلي :

١. انخفاض عدد أعضاء المجلس بشكل لا يتحقق معه النصاب النظامي اللازم لعقد الاجتماعات .

٢. طلب ما لا يقل عن أربعة من بين أعضاء المجلس عقـــد اجتماع غير عادي مسبب .
٣. طلب وزارة العمل والشؤون الاجتماعية أو المحاســـب القانوني من المجلس عقد اجتماع غير عـــادي لمناقشـــة أمور تستدعي ذلك .
٤. أية أمور غير ما ذكر تستوجب عقد اجتماع طارئ. [١٤]

ويكون اجتماع مجلس الإدارة صحيحا بحضور أغلبيـــة أعضـــائه ، ولا يجوز فيه تفويض عضو عن عضو آخر ، وتصدر القـــرارات بأغلبيـــة أصوات الحاضرين وفي حالة التساوي يكون صوت الرئيس مرجحاً. [١٥]

**متطلبات الاجتماعات الناجحة لمجلس الإدارة :**

١. تشجيع الحوار البناء داخل المجلس ، وإشاعة أدب الاختلاف ، واحترام الرأي الآخر .
٢. أن يكون رئيس مجلس ملماً بالقواعد والإجراءات الخاصـــة بعقد الاجتماعات .
٣. التحضير المسبق لجدول الأعمال ، وتزويد الأعضاء به قبـــل موعد الاجتماع .
٤. عدم ربط الموافقة على القرارات المعروضة علـــى المجلـــس بموافقة جميع الأعضاء ، والأخذ برأي الأغلبية .

٥. إدارة الاجتماع بلباقة واحترام حتى يمكن لجميع الأطـــراف المساهمة بفاعلية في الحوار .

٦. احترام الوقت واستغلاله الاستغلال الأمثل ، مـــن خـــلال تحديد وقت معين لبدء الاجتماع وإنهائه وتقسيم الوقت على البنود .

٧. دعوة المدير التنفيذي ومن يراه رئيس المجلس مناســباً مـــن الخبراء أو المستشارين أو مـــن كبـــار المـــوظفين لحضـــور اجتماعات المجلس .

٨. تنفيذ القرارات المعتمدة من المجلس ، وتزويد المجلس بتقارير دورية عن مستوى ونتائج التنفيذ .

وقد ذكر روبرت ميولر في كتابه ( الارتقاء بمستوى اجتماعات مجلس الإدارة بالمنظمات غير الربحية من أجل إدارة فعالة ) أن دور مجلـــس إدارة المنظمة غير الربحية في اجتماعاته ينحصر في ثلاثة مجالات :

**أولاً: الفلسفة والمبادئ والسياسات :**

تتمثل الفلسفة والمبادئ و السياسات في رسالة المنظمة في المسؤولية عن التوجه الاستراتيجي للمنظمة، والتأكد مـــن تحقيـــق واســـتقامة الأغراض المؤسسية. والحفاظ على الهوية، وقيادة أعمـــال المنظمـــة، بالإضافة إلى التأكد من الالتزام بنص وروح القوانين والنظم، وقبول المسؤولية فيما يتعلق بالجوانب المالية.

**ثانياً: اتخاذ القرارات :**

يختص اتخاذ القرار بالمخاطر الإدارية التي تواجهها المؤسسة . بحيث تقوم الإدارة في العادة بتنظيم الموارد وإعداد القضايا لعرضها على مجلس الإدارة ، إلا أن مجلس الإدارة يظل مسؤولاً عن التأكد من أنه على دراية وافية بجميع الأمور، حتى و إن تطلب ذلك تطوير مصادر جديدة للمعلومات ومنظورات و أساليب جديدة للتعامل مع الجوانب غير المؤكدة.

**ثالثاً: التحكم ، والمعوقات ، والحرية :**

تغطى الأمور المتعلقة بالتحكم والسيطرة نطاقاً واسعاً يتضمن الوعي الاجتماعي، والتكنولوجي، والاقتصادي، والسياسي، الذي تعمل من خلاله المؤسسات وتتطلب الاتجاهات الخاصة بمستقبل المنظمة والقضايا الهامة التي تعمل بها أسلوباً جديداً في العمل، و موقفاً متطوراً تجاه دور مجلس الإدارة الذي يجب أن يسعى للتقدم المستمر حتى يصل إلى الفعالية المطلوبة في عملية إدارة المنظمة. [١٦]

**صعوبات تواجه اجتماعات مجلس الإدارة :**

تواجه اجتماعات مجلس الإدارة صعوبات كثيرة ، تساهم بشكل كبير في إضعاف فعالية هذه الاجتماعات ، ومن هذه الصعوبات:

١. **الشللية:** مجلس الإدارة يضم مجموعة من الأعضاء، ومن الطبعي أن تنشأ بين هؤلاء الأعضاء روابط وعلاقات شخصية وهو ما يمكن تسميته بالشللية ، وقد يترتب على ذلك أن تتبنى هذه المجموعة الصغيرة أو الجزر المنعزلة آراء بعينها تدافع عنها على حساب المجموع ككل.

٢. **المشاعر والأفكار المسبقة:** قد يبدأ أعضاء مجلس إدارة الجمعية اجتماعهم وهم مشحونون بأفكار ومشاعر سلبية خلفها الاجتماع السابق ، وإذا تركت هذه المشاعر فقد تؤدي إلى إفساد الاجتماع ، وقد تكون باعثا لمناقشات غير مثمرة ، بل وقد تتسبب في تصاعد حدة الخلافات وتجذرها ، ولذلك لابد من تصفية أية مشاعر أو أفكار سلبية بين الاجتماعات، و يكون ذلك من خلال تقوية العلاقات والروابط الشخصية واللقاءات الخاصة بين الأعضاء الكفيلة بإزالة سوء الفهم أو أي اتجاهات سلبية داخل المجلس.

٣. **الاتجاهات النفسية لبعض الأعضاء:** يتكون مجلس الإدارة من أعضاء قد يوجد بينهم من لديه خصائص نفسية أو سلوكية تعرقل التفاعل داخل المجلس مثل الشخص المتسلط وسريع

الاحتداد، ومثير الشغب... إلخ ، ولذلك لا بد من تطوير أساليب داخل مجلس الإدارة للتصدي لمثل هذه الاتجاهات النفسية السلبية الكفيلة بعرقلة النقاش بل وإضفاء طابع عدائي على مناخ الحوار الذي قد يأخذ شكل (نحن.. وهم) ، وإحدى وسائل التحكم في سلوك مثل هذه النوعية من الأشخاص هي تقسيم العمل على مجموعات صغيرة، وتشمل القواعد المنظمة لعمل المجموعة تحديد وقت لكل فرد في المجموعة يتحدث فيه دون السماح بأي مقاطعة لحديثه.

**شروط العضوية :**

عضو مجلس الإدارة هو أحد أعضاء الجمعية العمومية وبالتالي فلابد أن تنطبق عليه شروط العضوية المحددة لعضو الجمعية العمومية وهي :

١. أن يكون من مواطني الدولة .
٢. أن يكون قد أتم الحادية والعشرين من عمره .
٣. أن يكون مقيماً في مكان مقر الجمعية .
٤. أن يكون كامل الأهلية المعتبرة شرعاً .
٥. أن يكون غير محكوم عليه بإدانة في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة ما لم يكن قد رد إليه اعتباره .
٦. أن يكون قد سدد الحد الأدنى للاشتراك السنوي . [١٧]

**حقوق العضو :**

يتمتع عضو مجلس الإدارة بكافة حقوق العضوية بالجمعية وعلى الأخص ما يلي :

١. حضور اجتماعات مجلس الإدارة والمشاركة في مناقشاته واتخاذ قراراته .
٢. رئاسة اللجان التي يشكلها مجلس الإدارة أو الجمعية العمومية أو المشاركة في عضويتها .[١٨]
٣. تمثيل الجمعية في المؤتمرات والملتقيات الداخلية والخارجية .
٤. حضور احتفالات الجمعية ومناسباتها .
٥. المشاركة في الدورات التدريبية وورش العمل التطويرية .
٦. الاطلاع على جميع أعمال الجمعية وأسرارها .

**التزامات العضو :**

يلتزم عضو مجلس الإدارة بجميع الالتزامات المترتبة على عضويته في الجمعية والتي منها ما يلي .

١. الحرص على حضور اجتماعات المجلس بشكل دائم ومنتظم .
٢. المشاركة الفعالة مع أعضاء المجلس لتحسين إدارة الجمعية وتحقيق أهدافها .
٣. المساهمة في إعداد خطط وبرامج ومشروعات الجمعية ومتابعتها والإشراف على تنفيذها .

٤. التقيد بما يصدر عن الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة من قرارات أو تعليمات .

٥. القيام بجميع الواجبات والاختصاصات المنصوص عليها في هذا النظام والخاصة برئيس المجلس ونائبه وأمين الصندوق إذا تولى العضو أيّا من هذه المناصب .

٦. عدم المطالبة بأية رواتب أو مكافئات أو امتيازات مالية لقاء عضويته في مجلس الإدارة .

٧. المحافظة على أسرار الجمعية وعدم إفشائها . [١٩]

٨. العمل على تحقيق أهداف الجمعية، وتجنب كل ما يضر بالغير أو بكيان الجمعية أو يسيء إلي سمعتها .

٩. الالتزام بنظام الجمعية الأساسي واللوائح الداخلية له، وبقرارات مجلس الإدارة .

١٠. التعاون مع مجلس الإدارة وتنفيذ ما يكلفه به .

١١. دفع الاشتراكات المقررة لعضوية الجمعية .

**فقد العضوية :**

يفقد عضو مجلس الإدارة عضويته في المجلس في إحدى الحالات التالية :

١. إذا فقد شرطا من شروط العضوية المنصوص في النظام الأساسي للجمعية وهي :

◆ أن يكون سعودي الجنسية .

- أن يكون قد أتم الثامنة عشر من عمره .
- أن يكون كامل الأهلية المعتبرة شرعاً .
- أن يكون غير محكوم عليه بإدانة في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة ما لم يكن قد رد إليه اعتباره .
- أن يكون قد سدد الحد الأدنى للاشتراك السنوي .

٢. إذا توفر لديه سبب من أسبا ب فقدان العضوية المنصوص في النظام الأساسي للجمعية .

- الوفاة .
- الانسحاب من الجمعية بطلب كتابي .
- إذا فقد شرطاً من شروط العضوية .
- إذا ألحق عن عمد بالجمعية أضراراً جسيمة سواء كانت مادية أو معنوية ، ويعود تقدير ذلك لمجلس الإدارة .
- إذا تأخر عن تسديد الاشتراك لمدة ستة أشهر من بداية السنة المالية للجمعية بعد إخطاره بخطاب على عنوانه المدون لديها.

٣. إذا تغيب بدون عذر مقبول عن حضور ثـــلاث جلســـات متتالية .

٤. إذا أصبح غير قادر على ممارسة عملـــه في مجلـــس الإدارة ، ويصدر بفقد العضوية قرار من مجلس الإدارة ويكون هـــذا القرار نافذا من تاريخ صدوره ، وللعضو أن يتظلم منـــه إلى الجمعية خلال خمسة عشر يوما من تاريخ إبلاغه به وينظـــر هذا التظلم في أول اجتماع للجمعية العمومية . [٢٠]

ويحل محل العضو الذي فقـــد عضـــويته في مجلـــس الإدارة العضـــو الاحتياطي الحاصل على أكثر الأصوات في انتخاب أعضاء المجلـــس ، فإذا كان المنصب الشاغر للرئيس أو نائبه أو أمين الصندوق فيشـــغل هذا المنصب بالانتخاب من بين أعضاء المجلس بعد اكتمال عـــددهم على أنه لم يتوفر في الأعضاء الاحتياطيين ما يكفي لشغل المناصـــب الشاغرة بالمجلس ، فتدعي الجمعية العمومية لاجتماع طارئ لمعالجـــة ذلك . [٢١]

## مدة عضوية مجلس الإدارة :

لا يوجد هناك قواعد صارمة وحازمة من أجل تحديد مدة عضوية أعضاء مجلس الإدارة ، ولكن في غالب الجمعيات والمؤسسات الخيرية تتراوح مدة عضوية مجلس الإدارة ما بين سنتين إلى أربع سنوات. والملاحظة الرئيسة في هذا المجال هي ضرورة تشجيع التجديد في

عضوية مجلس إدارة الجمعية لأن هذا المجلس يمكن له أن يربح من خبرة أعضاء المجلس المدربين أثناء استقبالها للآراء الجديدة التي يقدمها الأعضاء الجدد.

ويجب التنبيه هنا إلى خطورة التجديد الكامل لجميع أعضاء مجلس الإدارة لما يترتب على ذلك من نتائج سلبية على الجمعية ، والمتمثلة في فقد الخبرة المتراكمة لدى الأعضاء السابقين ، ومن أجل ذلك تحرص بعض الجمعيات والمؤسسات الخيرية على النص في نظامها الأساسي على ألا تتجاوز نسبة التغيير ٥٠% من مجموع الأعضاء .

**اللجان الفرعية :**

تشكل الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة لجانا فرعية تساعد على إدارة الجمعية وتحقق أهدافا على أن لا يقل أعضاء كل لجنة عن ثلاثة أعضاء وتكون رئاستها لعضو مجلس الإدارة الذي يجوز له أن يرأس أكثر من لجنة على أن يكون جميع أعضاء اللجان من أعضاء الجمعية ، ويتم تحديد تلك اللجان ومسمياتها واختصاصاتها وطريقة تشكيلها بقرار من الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة . [٢٢]

ويجب ملاحظة أن اللجان مع أهميتها لا تحل محل مجلس الإدارة ، بل هي وسيلة مساعدة للمجلس تقوم بدراسة ما تكلف به على نطاق ضيق مستثمرة أصحاب الاختصاص في ذلك ، ومن ثم تقدم توصياتها

ومرئياتها لمجلس الإدارة الذي يكون له الـــرأي الأخـــير في اعتمـــاد توصيات اللجنة أو تعديلها أو رفضها .

ورغم أهميته اللجان إلا أنها ليست شيئاً أساسياً إلزامياً ، بـــل هـــي وسيلة مساعدة يستعان بها عند الحاجة إليها ، وخاصة عندما تتوسع أعمال مجلس الإدارة لدرجة تتطلب تقسيم المهام وتشكيل اللجان .

**أنواع اللجان :**

١. **اللجان الدائمة** : وهي اللجان التي تقوم وأعمـــال ثابتة ومستمرة ، ولا يمكن الاستغناء عنها ، ومـــن أجل ذلك نجد النص عليها في النظـــام الأساســـي للجمعية ، ومن أمثلتها اللجنة التنفيذية ، واللجنـــة المالية .
٢. **اللجان المؤقتة** : وهي اللجان التي تتشـــكل عنـــد الحاجة إليها والتي تنتهي بانتهاء العمل الذي كلفت به ، ومن أمثلتها لجنة المؤتمرات ، ولجنة الانتخابات الخ ... .

إن معظم العمل الذي ينجزه مجلس الإدارة يكون من خلال اللجان. ومن أهم اللجان التي تحتاجها الهيئة لتنفيذ أعمالها هي:

١. اللجنة التنفيذية.
٢. اللجنة الشرعية .

٣. لجنة تنمية الموارد المالية.

٤. لجنة التدقيق والمتابعة.

٥. لجنة الجودة والتطوير.

٦. لجنة التخطيط الإستراتيجي.

٧. لجنة العضوية.

## شروط فاعلية اللجان :

١. تناسب عدد الأعضاء مع المهمة المكلفة بها اللجنة .

٢. خبرات أعضاء اللجنة وتخصصاتهم وتوجهاتهم .

٣. الوقت المحدد للجنة لإنهاء مهمتها .

٤. توفر المعلومات الكافية .

٥. الدعم المالي والمادي والمعنوي .

٦. تحديد المهام والصلاحيات وتوزيعها بين الأعضاء .

## مبررات تشكيل اللجان :

١. إنها أسلوب ومنهج يتيح مشاركة أعضاء مجلس الإدارة في صنع السياسات وصنع القرارات ، وعدم تركزها في يد شخص واحد أو عدد قليل .

٢. إن اللجان تؤدي إلى مزيد من فاعلية مجلس الإدارة ومباشرته للسلطة .

٣. إنها تسمح بالاستفادة بشكل متساوٍ من الخبرات والمهارات المختلفة المتوافرة لأعضاء مجلس الإدارة .

٤. أسلوب يؤدي إلى فهم أفضل لطبيعة المنظمات التي ينشط فيها أعضاء مجلس الإدارة . [٢٣]

## مجلس الإدارة بين السلطة والإدارة :

المهمة الأساسية لمجالس الإدارة هي ممارسة السلطة من خلال الإشراف والتوجيه والمتابعة العامة بعيداً عن الدخول في التفاصيل والجزئيات التي هي من صميم عمل المدير التنفيذي ، ولكن الواقع يفيد غير ذلك حيث تميل بعض مجالس الإدارة إلى ممارسة الإدارة أكثر من ميلها إلى ممارسة السلطة ، ويعود ذلك كما ذكر ريتشارد ب . تشات في كتابه ( المزيد من الإدارة الإشرافية العليا ) إلى أسباب منها :

١. بعض مجالس الإدارة تكون أحيانا مطالبة قانوناً بممارسة بعض الأمور الإدارية مثل مسألة قبول العطايا ، وسلطات التوقيع ، والتأجير ، والعقود .

٢. بعض مسؤوليات مجالس الإدارة مثل زيادة المرتبات ، والتأثير على السياسة العامة ، أو تعيين وتقويم المدير العام قد تقحم مجلس الإدارة قصراً في أنشطة متعلقة بعمليات من شأنها إلغاء التمييز بين السيطرة والإدارة .

٣. قد تعتمد المنظمات حديثة العهد أو التي تضـــم هيئـــة محدودة من العاملين على مجلس الإدارة في إدارة شؤون المنظمة ، وقد تعتمد عليهم أحيانا في القيام ببعض المهام عندما يفتقر العاملون إلى المهارات الخاصة لإدارة المنظمة ، وإلى الموارد اللازمة لاستقدام خبراء مـــن الخـــارج ، وبدلاً من ذلك يوفر مجلس الإدارة هذه المهارات تطوعياً ، وقد لا يكون هناك بديلاً لذلك على المدى القصير ، إلا أن مجلس الإدارة وبمرور الوقت يتعين عليـــه بـــذل الجهد لتوسيع دائرة الخبرة لدى العاملين ممـــا يســـاعد مجلس الإدارة بدورهم على الانســـحاب مـــن المهـــام الإدارية .

٤. وكلما تضاءلت ثقة مجلس الإدارة في كفـــاءة المـــدير التنفيذي ، تزايد انغماس مجلـــس الإدارة في العمليـــات اليومية ، من أجل تثبيت مكانة المنظمة ، ولاتخاذ القرار السليم بشأن إمكانية تغيير القيادة .

٥. في أوقات الأزمات التي تنشأ إما لأسباب اضـــطرابات المحيط الخارجي ، أو نتيجة لصراعات داخل المنظمـــة ، تفضل بعض مجالس الإدارة الوساطة لإعادة الأوضـــاع إلى حالتها الطبيعية .

٦. والإدارة تخلق إحساساً فورياً بالإنجاز والإرضاء أكثر مما تفعل ممارسة السلطة ، لأن القضايا الإدارية غالباً ما تكون انصياعاً للقرارات والعمل ، وبالمقارنة نجد مسألة الإستراتيجية والسياسة تتطلب غالباً مناقشات موسعة وتحليلات عميقة ومعرفة بمحيط المنظمة وهي شروط ليس من السهل تحقيقها بواسطة مجلس الإدارة الذي يجتمع بطريقة متقطعة ومختصرة نسبياً .

ومهما كانت طبيعة المنظمة كبيرة أو صغيرة – قديمة العهد أو راسخة القدم – فإن الفوائد يمكن أن تتعاظم نتيجة لتركيز اهتمام مجلس الإدارة أساساً على ممارسة السلطة . [٢٤]

وأضاف : إننا لا نرغب في تصوير الفرق بين لفظي السلطة والإدارة على نحو مطلق ، ولا أن نقترح الإبقاء على علاقة بين مجلس الإدارة والمدير التنفيذي لا يتدخل فيها أحد الطرفين أبدا في نطاق سيطرة الآخر ، فممارسة السلطة عمل شديد التعقيد ويتسم بالحركة بحيث يصعب تحجيمه لكي يصبح مجرد تقسيم للعمل لا تنتهك حرمته ، وما نعنيه هو توصية مجالس الإدارات بوجه عام بزيادة الاهتمام بممارسة السلطة عن الاهتمام بالإدارة . [٢٥]

( انظر ملحق رقم ( ١ ) لقياس مدى التزام مجلس الإدارة بالسلطة وابتعاده عن الإدارة ) .

## الجمع بين عضوية مجلس الإدارة والعمل بالجمعية :

يحدث الجمع بين عضوية مجلس الإدارة والعمل بالجمعية في بعض الجمعيات والمؤسسات الخيرية إما بسبب صغر حجم الجمعية ، وبسبب كونها في مرحلة النشأة ، ومما لاشك فيه أن تحول أعضاء مجلس الإدارة إلى ممارسة العمل الإداري بالجمعية يفقد المجلس الهدف الذي أنشئ من أجله ، ويقلل من دوره الرقابي على الإدارة التنفيذية ، ومن فاعلية أعضاء المجلس ، بل ويؤثر على سير العمل بالجمعية وتحقيق الأهداف التي رسمت .

يقول اللورد كالديكوت رئيس مجلس إدارة شركة ( دلتا جروب ) :

( إن خطورة أعضاء مجلس الإدارة **العاملين** بالشركة تكمن في الحقيقة القائلة بأنهم مثل الطالب الذي يقوم بنفسه بتصحيح ورقة إجابته ) .[٢٦]

## دوافع ترشيح العضو نفسه لمجلس الإدارة :

تتفاوت الدوافع التي تدفع العضو إلى ترشيح نفسه لعضوية مجلس الإدارة من مجتمع إلى آخر ، ولكن في العموم فإن أبرز هذه الدوافع ما يلي :

١. احتساب الأجر من الله سبحانه وتعالى.
٢. حب الآخرين وتقديم المساعدة لهم .
٣. اكتساب مهارات وخبرات جديدة .

٤. تجسيد مبدأ التكافل الاجتماعي داخل المجتمع .

٥. الرغبة في القيادة وممارستها عملياً .

٦. تنمية المهارات القيادية.

٧. استثمار أوقات الفراغ فيما فيه نفع للفرد ومجتمعه.

٨. الحضور الاجتماعي .

٩. خدمة المجتمع المحلي.

١٠. الصراع العشائري ( القبلي ) أو المناطقي .

١١. تكوين وبناء علاقات اجتماعية.

١٢. حب العمل التطوعي.

١٣. الرغبة في تحقيق الذات ، والدفاع عن القيم ، ونشر المبادئ التي يؤمن بها الإنسان .

وقد أشارت الين كوتشران هيرزي في كتابها ( لجنة الترشيحات : إرساء الأساس لمستقبل منظمتك ) الى عدد من الميرارات الأخرى منها أن الأعضاء المرشحون :

١. لهم صلة برسالة المنظمة .

٢. يريدون تقديم مساهمة للقطاع غير الربحي وللمجتمع .

٣. يشعرون بالارتياح لاندماجهم فيما هو أكبر من الفرد .

٤. معجبون بقائد نشط يبني منظمة معينة ويدفعها للأمام .

٥. يريدون الالتقاء بأناس ناجحين جدد .

٦. يعتقدون أن عملهم في مجلس الإدارة هو أحد السبل للتقدم مهنياً في عملهم .
٧. يريدون اكتساب مهارات جديدة والتعرف على مجالات جديدة .
٨. يجدون أن العمل في مجلس الإدارة أكثر إشباعاً لرغباتهم من عملهم الخاص. [٢٧]

## تنوع أعضاء مجلس الإدارة :

الأصل في مجلس الإدارة التنوع في اختصاصات الأعضاء ، وبالتالي فإن عرض السير الذاتية لطالبي الترشيح أمام أعضاء الجمعية العمومية يسهل من مهمة الترشيح ويحقق التنوع الذي يسهم في فاعلية مجلس الإدارة ، وزيادة كفاءته ، فعندما يضم أعضاء مجلس الإدارة خلفيات وأصول ومهارات متنوعة ، فإن النتيجة ستكون فريق عمل ديناميكي وخلاق ، ويعني بناء مجلس إدارة متنوع التزام المنظمة بالشمولية ، كما أنه يسهم في تحقيق الإدارة الفعالة.

وقد أورد جنيفر و . رتلدج ، في كتابهما ( بناء مجلس إدارة متنوع الثقافات ) الفوائد التالية :

١. زيادة المشاركة والاهتمام من جانب الحلفاء والأنصار داخل المنظمة وخارجها .
٢. إتباع سياسة سليمة لتطوير واستخدام كل المواهب المتاحة.

٣. إدخال أفكار وآراء متنوعة بما تؤدي إلى الخلق والابتكار .

إن بناء مجلس إدارة متنوع عملية طويلة الأجل وتحتـاج إلى التـزام واضح من جانب مجلس الإدارة ومشاركته وكذلك الموظفين وقـادة المجتمع [٢٨]

**مواصفات عضو مجلس الإدارة :**

١. الحكمة .
٢. الرغبة الصادقة .
٣. الاستعداد الشخصي للعمل .
٤. السيرة الحسنة ، والأخلاق الفاضلة .
٥. الشخصية الناضجة القادرة على تحمل المسؤولية .
٦. امتلاك المهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل .
٧. احترام اللوائح والأنظمة .
٨. التطوير .
٩. النفوذ .
١٠. الوجاهة .
١١. النظرة الشمولية .
١٢. الدراية .
١٣. العمل بروح الفريق .
١٤. الخبرة .

١٥. الوقت لخدمة مجلس الإدارة .

١٦. الالتزام.

١٧. المرونة .

١٨. دعم رسالة الجمعية والإيمان بها .

ويضيف هيرنجتون ج .برايس في كتابة ( وضع وتنفيذ السياسات المالية ) مواصفات أخرى لعضو مجلس الإدارة منها :

١. الولاء : يعني واجب الولاء أن على أعضاء مجلس الإدارة أن يتصرفوا لتحقيق صالح المنظمة على أفضل وجه، وأن يتجنبوا القرارات التي قد تحمل في طياتها تضارباً فعلياً أو ظاهرياً. وتبعاً لذلك ينبغي قياس الإرشادات المالية والتعاقدات والتقويمات وذلك بقياس مدى عودتها بالفائدة على المنظمة – وليس على أعضاء مجلس الإدارة أو أعمالهم الخاصة، أو عائلاتهم، أو معارفهم ، وعلى أعضاء مجلس الإدارة أن يضعوا المعايير التي تَحُد من استغلال الأصول المؤسسية في منفعة مباشرة أو غير مباشرة للعاملين المهنيين، أو أعضاء مجلس الإدارة أنفسهم. ويجوز قبول قيام أعمال تجارية الطابع بين أعضاء مجلس الإدارة (أو الجهات التي يعملون بها) وبين المنظمة غير الربحية، إذا كانت هناك ميزة مؤكدة تعود على المنظمة لا يمكن بلوغها من طريق آخر، أو

عندما لا يتدخل في تلك الصفقة أي طرف تابع للمنظمة بشكل مباشر، أو عندما تكون الصفقة غير ذات أهمية بمقياس المال.

ويحدث صراع داخل نفوس أعضاء مجلس الإدارة من رجال الأعمال بين دورهم في مجلس الإدارة وبين واجب الولاء. وبدون خطة مصاغة جيداً تعمل على مواجهة الكسب غير المشروع، أو ما يبدو في صورة كسب غير مشروع، قد يطلب من أعضاء مجلس الإدارة الامتناع عن الاستفادة من فرص الأعمال التي تطرحها المنظمة. وقد يتطلب الأمر وضع نظام يشترط طرح عمليات مناقصة كعون على القضاء على تلك المخاطرة، وهناك وسيلة أخرى للتعامل مع هذه المشكلة، وهي حظر حصول أعضاء مجلس الإدارة على أي صفقة أعمال تطرحها المؤسسات أو المنظمات غير الربحية التي ينتمون إليها.

٢. **الحرص:** يعني واجب الحرص أن على أعضاء مجلس الإدارة أن يقرءوا ويفهموا ويتفاعلوا مع التقارير التي تتعلق بإدارة المنظمة وبرامجها وشؤونها التمويلية. وكجزء من هذا الواجب يتعين على الأعضاء حضور الاجتماعات، والاشتراك في المناقشات بإيجابية، والتصويت على القرارات. فالصامت لا يعد عضواً مشاركاً، لا في الواجب ولا في

المسؤولية ، والقرارات التي تتخذ في غياب عضو مجلس الإدارة هو مسؤول عنها كذلك تماماً كما لو كان حاضراً.

٣. الامتثـــال: تعريف واجب الامتثال هو التمسك بجميع القوانين والقواعد القابلة للتطبيق والالتزام برسالة المنظمة. هل تستخدم موارد المنظمة بأساليب لا تتفق مع رسالتها؟ هل تستخدم الموارد بأساليب غير قانونية، ؟ هل هناك مصروفات لا تتفق مع مقاصد الجهات المانحة للمعونات؟) [٢٩]

## المهارات المهمة لمجلس الإدارة

( من الصعب جدا أن نجد عضوا في مجلس الإدارة يجمع بين عدة صفات تمثيلية لوظائف متعددة، ونادراً جدا ما يقوم عضـــو بتمثيلـــها جميعا ، وتبرز أهمية النشاط الذي يمثله العضو عند مناقشة قضية متعلقة بصورة مباشرة بهذا النشاط ، لذا فإن أهمية دور كل عضـــو عرضـــة للتغيير على ضوء المتغيرات المختلفة التي تواجه مجلس الإدارة

**التحدي الكبير** هنا يتمثل في كيفية إحداث تـــوازن بـــين خبرات وكفاءات أعضاء مجلس الإدارة للوصول إلى مجموعة المهارات اللازمة التي تفيد فعلا الشركة بصـــورة فعالـــة ، وتحقق المناخ الذي يستطيع أن يعمل من خلاله مجلس الإدارة بنجاح وتفوق ) [٣٠] .

ومن أبرز المهارات التي يجب أن تتمثل في مجموع الأعضاء ما يلي :

١. مهارة صياغة الخطط الإستراتيجية .
٢. مهارة إعداد اللوائح والأنظمة .
٣. مهارة إدارة الاجتماعات .
٤. مهارة الذكاء الاجتماعي .
٥. مهارة الحوار .
٦. مهارة تنمية الموارد المالية .

## تطوير مجلس الإدارة وزيادة فاعليته :

إن التطوير الجيد لمجلس الإدارة لا يحدث هكذا من تلقاء نفسه ، لكنه يحتاج إلى النظر إليه باعتباره مهمة أو سلسلة من المهام التي ينبغي تحديدها أذا أريد لهذا التطوير أن يكتمل .

تطوير مجلس الإدارة مسؤولية مشتركة بين المدير التنفيذي ورئيس المجلس والمجلس ككل ، فالمدير التنفيذي مسؤول عن تشجيع مجلس الإدارة على اغتنام الفرص لكي يعرف ما الذي يحتاجونه لكي يكون المجلس فعّالاً ، كما أنه مسؤول عن المساعدة للتعرف على الأنشطة الهيكلية التي تمكن مجلس الإدارة من تحقيق ذلك الهدف ، وعلى رئيس مجلس الإدارة أن يقوم بالقيادة ، وأن يضرب المثل الجيد عن طريق إتاحة الفرص أثناء عمل مجلس الإدارة المقرر لمتابعة الأحداث أو

المناقشات التي تساعد المجلس على تقوية أدائه ، وكذلك عن طريق مشاركته شخصياً في هذه الأنشطة ، وعلى مجلس الإدارة ككل أن يكون منفتحاً على فرص التعلم وأن يكون على أهبة الاستعداد عندما تتقرر هذه الأنشطة . [٣١]

وثمة اعتبار بالغ الأهمية في أي لحظة لتطوير مجلس الإدارة هو الاهتمام بمن يعمل في هذا المجلس ، وحتى إذا كان مجلس الإدارة معيناً أو منتخباً طبقاً لصيغة تحدد تركيبه ، فلابد من وضع بعض المعايير للمشاركة في عضوية هذا المجلس .

هل جرى تحديد الأعضاء بعناية طبقاً للمهارات وللطاقة التي يستطيعون تقديمها لخدمة مجلس الإدارة ؟ كثيراً من الدعوات توجه إلى أصدقاء وزملاء لأنه من الأسهل أن يجري العمل داخل دائرة صغيرة ومريحة بدلاً من الاتصال بغرباء قد يبطئون الأمور ، أو يزعزعون قارباً يعاني من الاضطراب ، وغالباً ما يجري إغراء أعضاء مجلس الإدارة الجديد بالانضمام إلى المجلس بدعوى أن هذا العمل لن يأخذ كثيراً من وقتك ، وأنك لن تكون مضطراً لجمع أموال ، وتكون النتيجة أن يتشكل مجلس إدارة مكتظ بأناس لا يعطون وقتاً كافياً ، ولا يمكن الاعتماد عليهم لتوفير الدعم المالي .

انظر إلى نقاط القوة الراهنة لمجلس الإدارة ، وفكر في أين توجد المنظمة ، وإلى أين تريد أن تصل ، ثم قرر بعد ذلك أي نوع من الناس

ينبغي أن يتشكل منهم مجلس الإدارة ، ولا تتردد في شـــرح الوقـــت والجهد والتفاني الذي يحتاجه المرء لكي يكون عضواً ناجحاً في مجلس الإدارة .

ضع توصيفاً للوظيفة ، وخطة للتجنيد ، ولا تجعل لجنة التعيين هي الحلقة الضعيفة في عمل مجلس الإدارة حيث إنها أهم لجـــان مجلـــس الإدارة ، تساعد على توجيهه بكامله من خلال العملية الهامة لخلـــق قيادة متطوعة دينامية ومستمرة للمنظمة . [٣٢]

## وسائل تطوير وزيادة فاعلية مجلس الإدارة :

١. ضم أعضاء من الخارج لمجلس إدارة الشركة .
٢. الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب المدير العام .
٣. إعداد وصف وظيفي مكتوب لأعضاء المجلس.
٤. وضع برنامج سنوي للاجتماعات محدد سلفاً.
٥. تزويد أعضاء المجلس بمعلومات متكاملة وواضحة عن القضايا المدرجة على جدول الأعمال قبل أسبوعين على الأقل .
٦. إبقاء الاجتماعات مختصرة والعمل على إثارة أوسع مشاركة ممكنة للأعضاء.
٧. الطلب من كل عضو العمل في لجنة. واحدة تابعة للهيئة على الأقل (الأعضاء الجدد، يكفي العمل في لجنة واحدة).

٨. نشر إنجازات ومساهمات الأعضاء بطرق متنوعة في دوريات الجمعية ووسائل الإعلام المرئية والمقروءة والمسموعة.

٩. تنمية المهارات المطلوبة للقيام بالوظيفة المهمة المتمثلة في عضوية مجلس الإدارة من خلال الدورات التدريبية وورش العمل والندوات .

١٠. استضافة مجموعة من المستشارين في بعض اجتماعات مجلس الإدارة، والتباحث معهم في القضايا ذات الصلة بتخصصاتهم .

١١. تقوية العلاقة الأخوية بين أعضاء مجلس الإدارة وذلك من خلال البرامج الترفيهية والاحتفالات واستثمار المناسبات السنوية .

١٢. تزويد أعضاء المجلس بالصلاحيات المخولة لهم ، ومراجعة هذه الصلاحيات بين الفينة والأخرى .

١٣. تزويد أعضاء مجلس الإدارة بتقرير موجز عن أبرز الإنجازات كل ثلاثة أشهر على الأكثر .

١٤. إشراك أعضاء مجلس الإدارة في زيارات تعريفية للجمعيات والمؤسسات ذات الاهتمام المشترك داخلياً وخارجياً .

١٥. تشكيل سكرتارية متفرغة لمتابعة أعمال المجلس واحتياجات أعضائه ، وتهيئة جميع الخدمات التي من شأنها دفع الأعضاء لمزيد من الإنتاجية .

ويرى الدكتور عبدالرحمن توفيق في كتابه ( التخطيط الاستراتيجي ) أن تطوير وزيادة فاعلية مجلس الإدارة تتم من خلال :

١. المعرفة : ويقصد بذلك أن يكون لدى مجلس الإدارة معرفة تامة بطبيعة عمل المؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية ليتمكن من ممارسة دوره الحقيقي ، ويتم ذلك من خلال التقارير التي ترفع للمجلس ، والمعلومات التي يتحصل عليها أعضاء المجلس من خلال اللقاءات والزيارات والمناقشات العفوية وغيرها ، بالإضافة إلى إنشاء مركز معلومات داخل المؤسسة لرصد جميع القضايا في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحليلها ورفعها لمجلس الإدارة.

٢. الوقت : لابد لكي يحقق مجلس الإدارة النجاح والعمل بفعالية تامة أن يتوفر لأعضائه الوقت الكافي لممارسة أعمالهم داخل المجلس ، وحيث إن الغالب على أعضاء مجالس الإدارات كثرة الأعمال والارتباطات وشح الوقت ، فبالتالي لابد لأمانة المجلس من أن تسعى لاستثمار الوقت المخصص لاجتماعات مجلس الإدارة بشكل يضمن تحقيق المجلس لأهدافه ، وذلك من خلال التخطيط المسبق لهذه الاجتماعات ، ويتمثل ذلك في :

- التحديد المسبق لموعد اجتماعات المجلس ، وتزويد الأعضاء بذلك ومتابعته .
- إعداد جدول أعمال كل اجتماع وتزويد أعضاء المجلس بصورة منه قبل الموعد بوقت مناسب .
- تزويد أعضاء المجلس بصورة من التقارير والدراسات وأوراق العمل التي سوف تناقش في المجلس قبل موعد الاجتماع بوقت كاف .
- إتاحة الفرصة لجميع أعضاء المجلس للمشاركة وإبداء مرئياتهم حيال القضايا المطروحة .
- تشكيل اللجان الفرعية لدراسة ومتابعة القضايا التي تحتاج إلى مزيد دراسة ، وللقيام ببعض مهام المجلس الأخرى كالرقابة والمساءلة ، وصياغة الخطط والسياسات .

٣. القيادة : ويتمثل ذلك في الأسلوب القيادي لمجلس الإدارة ، ودور هذا الأسلوب في فعالية المجلس ، وتحول هذا الأسلوب القيادي إلى ثقافة خاصة بهذه المؤسسة تنتشر بين جميع إداراتها وأقسامها ، ويختلف هذا الأسلوب الإداري بين مجلس وآخر بحسب طبيعة المجلس وتركيبته الإدارية ، فالأسلوب القيادي في مجالس الإدارة التي تعطى فيها رئاسة

المجلس وإدارة المؤسسة لشخص واحد تختلف عن الأسلوب القيادي للمجالس التي تفصل رئاسة مجلس الإدارة عن إدارة المؤسسة .[٣٣]

٤. الخبرة : وهناك طرق عديدة يمكن من خلالها لأعضاء مجلس الإدارة اكتساب خبرة سريعة في تسيير أمور المجلس منها :

- تشجيع مناقشة القضايا الإستراتيجية ، وتشجيع التخطيط بعيد النظر ، وإطلاق أفكار جديدة خلال اجتماعات مجلس الإدارة ، أو عن طريق تنظيم ورش عمل إستراتيجية وكمثال على ذلك ( قرر رئيس مجلس الإدارة لأحدى كبريات الشركات العامة البريطانية التي منيت أسعار أسهمها بخسائر كبيرة خلال السنوات الثلاث الماضية إدخال تعديل جذري على جدول أعمال الموضوعات التي يناقشها مجلس الإدارة في اجتماعاته ، أصبح يتم بمقتضاها إدراج جميع التقارير الواردة من القطاعات ضمن المذكرات المعروضة على المجلس ، مع قصر المناقشة على الموضوعات التي تحتاج إلى اتخاذ قرارات محددة ، كذلك طلب من رؤساء القطاعات الحضور مرة أو مرتين سنويا إلى مجلس الإدارة

لإجراء عرض شامل لاستراتيجة نشاط كل منهم ، كما كان رئيس مجلس الإدارة يوجه الدعوات إلى خبراء ( من خارج الشركة في معظم الأحوال ) للتحدث عن أحدث الاتجاهات في التكنولوجيا أو التمويل العالمي أو إدارة الأعمال أو البحوث ، ويعقب المحاضرة غداء عمل تستمر خلاله المناقشات ، وقد علق أحد أعضاء مجلس الإدارة ( الذين امضوا فترة طويلة في هذا المنصب ) على ما استحدثه رئيس مجلس الإدارة الجديد من تغييرات بقوله ( إن فعالية المجلس قد تضاعفت ، وإن كفاءة أعضائه قد ازدادت بصورة فاقت ما كان من قبل بألف مرة ).

- تشكيل لجان أو مجموعات عمل تابعة لمجلس الإدارة تتناول القضايا الإستراتيجية ، يرأس اجتماعها في كل مرة عضو من أعضاء مجلس الإدارة ، أو على الأقل تضم في عضويتها أعضاء من مجلس الإدارة ، بحيث يقوم خلال كل اجتماع من اجتماعاتها أحد أعضاء مجلس الإدارة بالتحدث عن المعرفة التي اكتسبها من واقع خبرته ، ومناقشة ذلك مع أقرانه

، وبذلك تتحول هذه الاجتماعات إلى فرصة لنشر معلومات المعارف الشخصية المكتسبة .

- تدريب أشخاص جدد يحتمل ترشيحهم فيما بعد لعضوية مجلس الإدارة عن طريق دعوقم لحضور اجتماعات المجلس حيث يتولى الأعضاء القدماء من أصحاب الخبرة الطويلة مسؤولية تعريفهم بأنشطة وأعمال المجلس ، وتشجيعهم على الاشتراك في المناقشات ، وملاحظة مدى استجابتهم .[٣٤]

ويضيف مورين ك.روبنسون في كتابه ( تطوير مجلس إدارة المنظمة غير الربحية ) ، وسائل أخرى لتطوير وزيادة فاعلية مجلس الإدارة منها :

١. التوجيه :

ينبغي أن يبدأ تطوير مجلس الإدارة ببرنامج قوي لتوجيه أعضاء المجلس الجدد استناداً إلى طاقة وخبرة واهتمامات العاملين ورئيس مجلس الإدارة والمجلس ككل .

إن إرسال حافظةً من الكتابات غير القابلة للفهم عن المنظمة إلى الأعضاء الجدد ، وتقديم عرض موجز لهم في أول اجتماع لهم في مجلس الإدارة إنما يشبه إلقاء طوق النجاة ، لكن الحبل يكون أقصر من اللازم .

لا تبدأ علاقة عمل بأن تطلب من الناس أن يبذلوا جهداً مستميتاً في الزحف نحوك لمدة تتراوح بين ستة أشهر وسنة ، إنهم قد يستطيعون اللحاق بك ، لكنهم قد يتخلون عن المحاولة ، وقد أقعدهم الإحباط .

إن برنامج التوجيه يضمن أن يكون أعضاء مجلس الإدارة على نفس الموجة ، ذلك أنهم إذا تركوا لكي يكونوا تفسيراتهم الخاصة لرسالة المنظمة ، فلن يكون مستغرباً أن يتوصل أعضاء مجلس الإدارة إلى نظريات متعارضة ، الأمر الذي يجعل من الصعب التوصل إلى اتفاق عند تخصيص الموارد أو القيام بالتخطيط ، وبالمثل فإن أعضاء مجلس الإدارة إذا لم يكونوا على معرفة بنوعية وتنوع البرامج التي تقدمها المنظمة سوف يجدون من الصعب عليهم أن يقوموا بتقويمٍ بنّاءٍ للمنظمة والموظفين .

وفضلاً عن المزايا العملية فإن التوجيه الشامل هو توقير من جانب أعضاء المجلس الحاليين لزملائهم الجدد ، بحيث يجعلهم يحسون أنهم موضع ترحيب بهم ، ويسمح لهم بالاشتراك في مناقشات المجلس وفي صنع القرار بثقة .

لابد من توفير الفرص لكي يلتقي الأعضاء الجدد قبل أول اجتماع لمجلس الإدارة بالمدير التنفيذي ويعرفوا شيئاً عن البرامج من المصدر الأصلي ، ولابد من تحقيق الانسجام بين الأعضاء الجدد وأولئك الأكثر خبرة ممن يمكن أن يكونوا مرشدين شخصيين للمجلس ولعمله ، بما

يوفر المعلومات المرجعية عن الأعضاء الحاليين ، ويستعرض جدول أعمال الاجتماع الأول ، ولوضع بعض الموضوعات في سياقها ، وللرد على الأسئلة . [٣٥]

( ومن المواد التوجيهية التي من المفضل أن تكون مرفقة لأعضاء مجلس الإدارة الجدد ما يلي :

- النظام الداخلي : على كل عضو أن يتعرّف على النظام الداخلي للمنظمة.
- بيانات أعضاء مجلس الإدارة والمهام والمسؤوليات والصلاحيات:لا تتوقع من الأعضاء الجدد في مجلس الإدارة أن يقوموا بالمهام التي لا يعرفون عنها شيئاً.
- وصف البرنامج : أعط الأعضاء الجدد خلفية عامة عن المنظمة. وحاول أن تطور فقرة قصيرة تصف كل برنامج تنفذه المنظمة.
- تقرير سنوي عن أعمال وانجازات المنظمة أو أية مطبوعة أو مطوية قامت المنظمة بإعدادها.
- الميزانيات : تأكد من إرفاق أي معلومات مالية، بما فيها الميزانية المدروسة للمشروع للسنة الحالية وآخر التدقيقات.

- جدول مواعيد اجتماع المجلس : وإذا ما كنت منظماً حقاً ستعمل على جدولة مواعيد اجتماعات المجلس لسنة كاملة. وهذا سيعطي الفرصة للأعضاء الجدد أن يسجلوا المواعيد في مفكراتهم بالإضافة إلى المواعيد المهمة، مثل الاجتماعات السنوية والأحداث الخاصة والنشاطات.
- محاضر اجتماعات المجلس السابق : قدِّم للأعضاء الجدد محاضر آخر ثلاث اجتماعات للهيئة الإدارية السابقة ) . [٣٦]

٢. التقويم الذاتي :

التقويم الذاتي هو أحد الأساليب التي يخرج بها أعضاء مجلس الإدارة عن الطبيعة القاسية لمعظم اجتماعات المجلس لكي يفكروا في أداء مجلس الإدارة وفاعليته ، ذلك أن الاجتماعات العادية لمجلس الإدارة لا تتيح للأعضاء عادة أن يتوقفوا بعد كل نقطة انتهى بحثها لكي يسألوا أنفسهم ما إذا كان أداؤهم سيئاً أو جيداً في عملية صنع القرار، فليست هناك فرصة أمام أعضاء مجلس الإدارة لكي يمحصوا مناقشاتهم .

ويحتاج التقويم الذاتي إلى :

١. التخطيط المُسْبقُ لعملية التقويم .

٢. تكليف جهة استشارية خارجية بإجراء التقويم .
٣. أداةٍ فاعلة ( استبيان فعّال ، مقابلة ، .. ) يمكن من خلالها استخراج المعلومات من مجلس الإدارة .
٤. عمليةً تسمح لأعضاء مجلس الإدارة بأن يكونوا صرحاء دون خوف من الارتباك أو إحراج أنفسهم .
٥. تقرير يلخص إجابات مجلس الإدارة .
٦. اجتماع لاستعراض النتائج وتقرير السبل الكفيلة بتحسين أداء مجلس الإدارة.

وفي مجال التقويم الذاتي يجب ملاحظة أن :

١. التقويم الذاتي لمجلس الإدارة ليس حدثا سنويا ، فمعظم مجالس الإدارة يتعين عليها أن تفكر في إجراء هذا التقويم الذاتي كل بضع سنوات .
٢. التقويم الذاتي قد لا يكون مناسباً في معظم الأوضاع ، فمجالس الإدارة التي بها عدد كبير من الأعضاء الجدد قد تجد أنه ليست هناك تجارب كافية لتقويمها .
٣. مجالس الإدارة التي على وشك البدء في التخطيط الاستراتيجي قد تجد أن التقويم الذاتي نقطة انطلاق مفيدة .

٤. مجالس الإدارة التي تكون قد اعتمدت لتوها خطـــة إستراتيجية يمكن أن تجد التقويم الـــذاتي في هـــذا الوقت ضعيف الفائدة .

٥. التقويم الذاتي ليس عملية لمجالس الإدارة التي تواجه أزمات .

٦. التقويم الذاتي في حال كانت العلاقة بـــين المـــدير التنفيذي والمجلس متوترة غير ملائم ، لأن الغـــرض من التقويم لن يتحقق بمصداقية عالية وخاصة إذا ما نظر أعضاء مجلس الإدارة إلى فرصة التزام الصراحة على أنها وسيلة مريحة للتنفيس عن مشاعرهم تجـــاه المدير التنفيذي .[٣٧]

ويرى مورين ك. روبنسون في كتابه ( تطوير مجلس إدارة المنظمـــة غير الربحية ) ، أن بين جلسة التوجيه والتقويم الذاتي لمجلس الإدارة توجد مجموعة كبيرة من الأنشطة الأخرى الممكنة لتطوير المجلس منها :

١. مراجعة رسالة المنظمة :

الرسالة بالنسبة لكثير من مجالس الإدارة هـــي جملـــة أو جملـــتين في مطبوعات المنظمة ، أو فقرة في مواد التوجيه ، على أن هذه الرسالة تحتاج إلى المراجعة بين حين وآخر ، فهي ليست جامدة ، ذلـــك أن

البيئة التي تعمل فيها المنظمة غالباً ما تتغير ، مما قد يتيح فرصاً جديدة ، أو يجعل الأنشطة الجارية قد عفا عليها الزمن .

ومجلس الإدارة هو المسؤول الأول عن تحديد رسالة المنظمة والدفاع عنها .

إن مراجعة رسالة المنظمة ومناقشة مدى ملائمتها تمكن أعضاء مجلس الإدارة من تجديد التزاماتهم تجاه المنظمة ، والتعبير عن مشاعرهم حول قيمة العمل الذي يمارسونه .

٢. تنظيم ورش عمل لتدريب مجلس الإدارة :

تحتاج مجالس الإدارة إلى برامج تدريب وتعليم وخاصة في مجال الأموال والمحاسبة المالية والمسؤولية القانونية ، ... الخ .

٣. تخطيط الاجتماعات المغلقة :

كثيرا ما تستخدم مجالس الإدارة الاجتماعات المغلقة للتخطيط طويل الأجل ، أو للمراجعة الشاملة للبرامج والأمور المالية ، والاجتماع المغلق عادة ما يكون فرصة لمجلس الإدارة والعاملين لبناء علاقات أقوى مع بعضهم البعض ، وتحتاج هذه الاجتماعات إلى التخطيط الجيد لضمان نجاحها ، كما تحتاج إلى احترام مزاج مجلس الإدارة وأسلوب عمله ، كما تحتاج إلى حضور جيد من أعضاء مجلس الإدارة .

٤. التركيز على مشكلات القيادة :

- هل هيكل اللجنة عاجز عن العمل ؟
- هل عملية تجنيد مجلس الإدارة متوقفة ؟
- هل يضم مجلس الإدارة كفاءات متنوعة بما يكفي لكي يقدم قيادة قوية وذات مصداقية للمنظمة والمجتمع ؟
- هل اجتماعات مجلس الإدارة منظمة بصورة جيدة ؟
- هل هي أكثر من اللازم ؟
- هل هي أقل من اللازم ؟
- هل هي طويلة أكثر من اللازم ؟

٥. توسيع آفاق أعضاء مجلس الإدارة :

مع أن بعض أعضاء مجلس الإدارة تتوفر لديهم خبرة مهنية لها علاقة برسالة المنظمة ، إلا أن آخرين لا تتوفر لديهم هذه الخبرة ، ومن ثم فإن إعطاء أعضاء مجلس الإدارة فرصا للتعلم حول السياق الأوسع الذي تعمل فيه المنظمة يمثل خدمة جليلة ..

لابد من توسيع آفاق أعضاء مجلس الإدارة في ( الاتجاهات التي تشكل المجال الذي تعمل فيه المنظمة ، تشكيل أو إعادة تشكيل المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة ... ) .

٦. حضور ورش العمل التي تعقدها منظمات مُسَاعدة الإدارة :

وهي عبارة عن ورش عمل مخصصة للقيادة تقدمها هيئـــات وطنيـــة ومحايدة من القائمة بتقديم المساعدة للإدارة . [٣٨]

## عقبات تعترض تطوير مجلس الإدارة :

### ١. عقبة الوقت :

فأعضاء مجلس الإدارة متطوعون يقتطعون من وقتهم الشخصـــي لكي يشاركوا ، والمديرون التنفيذيون والعاملون لا يكاد يتوفر لهـــم الوقت الكافي للوفاء بمتطلبات أعمالهم اليومية ، فبالنسبة لمجلس الإدارة والعاملين هناك دائماً ما هو أكثر مما تسمح به اجتماعـــات المجلـــس واجتماعات اللجان ، فمن ذلك الذي يملك الوقت لقضـــاء يـــوم في حضور ورشة عمل ، أو تقويم دور مجلس الإدارة في المنظمة .

### ٢. عقبة المبادرة والقيادة :

إذا كان رئيس مجلس الإدارة غير مبالٍ بالفكرة فلن يكون هنـــاك ما يمكن أن يتغلب على هذا القصور ، وإذا عجز المدير التنفيذي عـــن إدارك الفوائد التي تعود من وجود مجلس إدارة أوسع اطلاعـــاً ، أو إذا كف المدير التنفيذي عن الانشغال بما يمكن أن يعنيه وجود مجلس إدارة أكثر كفاءة بالنسبة للوضع الراهن ، فالمرجح أن يحتل تطوير مجلـــس الإدارة ذيل قائمة طويلة بالأمور التي ينبغي عملها .

### ٣. عقبة المال :

رغم أن جانباً كبيراً من تطوير مجلس الإدارة يمكن أن يتحقق دون تكلفة مالية ، إلا أن بعض الأنشطة الفعالة لتطوير المجلس تحتاج إلى ميزانية كالتدريب واستضافة الخبراء ....

### ٤. عقبة التواضع :

لكي يتعلم المرء أي شيء فلابد له من الاعتراف بقدر من الجهل بهذا الشيء ، أو بأن هناك مجالاً لتحسين معرفته ، فكثيراً ما يصعب على أعضاء مجلس الإدارة أن يعترفوا بأن المهارات والخصائص الشخصية التي رشحتهم لعضوية المجلس – مثل الخبرة ورجاحة العقل والنفوذ –قد تشكل تحدياً لخدمة مجلس الإدارة بصورة فعالة ، تلك التي يضطلع فيها بدور النجاح ، أمور مثل العمل كفريق والتوصل إلى توافق في الآراء ، واحترام الحدود ..

### ٥. عقبة الجهل بالأنظمة :

كثيراً ما يندهش أعضاء مجلس الإدارة عندما يعرفون أن عليهم التزامات قانونية كأعضاء في مجلس الإدارة لمنظمة غير ربحية ، وأن عليهم من ثم مسؤوليات لا فكاك منها ، بما في ذلك الرقابة المالية ، والانتباه الشديد لأنشطة البرنامج ، وتقويم أداء الموظفين . [٣٩]

### ٦. عقبة المهارات :

بما أن مجلس الإدارة يمثل مجلس عمل قيادي ، فإن ذلك يتطلب وجود أعضاء يمتلكون مجتمعين من المهارات ما من شأنه تسيير أمور الجمعية ، والسعي لتحقيق رسالتها ، وافتقار بعض أعضاء مجلس الإدارة لبعض المهارات الأساسية في العمل الخيري مثل التخطيط الاستراتيجي ، وضع السياسات ، وإدارة الاجتماعات ، واللجان ... يمثل تحدياً أمام أعضاء مجلس الإدارة .

### ٧. عقبة المعلومات :

حيث إن نجاح مجلس الإدارة في تحقيق رسالته يعتمد في المقام الأول على المعلومة التي تصل إلى أعضاء المجلس عن الجمعية ومواردها وموظفيها ... الخ ، والتي يبنى عليها الكثير من القرارات ، لذا فإن نقص هذه المعلومات ، وافتقار عضو مجلس الإدارة إلى المعلومة الدقيقة الواضحة يعيق عمل المجلس ويضعف من فاعلية أعضائه .

### ٨. عقبة الوضوح :

يترتب على عدم تفعيل النظام الأساسي في بعض الجمعيات والمؤسسات الخيرية إشكالات كثيرة ، لعل من أبرزها عدم وضوح المهام والمسؤوليات والصلاحيات ، مما ينتج عنه تداخل كبير بين رئيس مجلس الإدارة من جهة وبين أعضاء المجلس من جهة أخرى ، وبين رئيس مجلس الإدارة من جهة والمدير التنفيذي من جهة أخرى ،

ويترتب على هذا التداخل وعدم الوضوح بروز الكثير من المشـــاكل الإدارية والمالية التي تعيق سير الجمعية وتحقيق أهدافها .

### ٩. عقبة القيد والتسجيل :

تعتبر محاضر الاجتماعات السجل الرسمي لأعمال المجلـــــس وللقـــرارات التي اتخذها أو أي من لجانه ، كما تعتبر تلك المحاضر أساس اعتمــــاد القــــرار والإثبات القانوني للإجراءات التي قام بها المجلس أو لجانه وأن أي قـــرار غـــير مضمن في محضر الاجتماعات يكون غير معتمد رسمياً من قبل مجلس الإدارة . عليه يجب توخي الدقة في كتابة المحاضر والحرص علي أن تعكس كافة البنـــود المطروحة خلال اجتماعات المجلس والقرارات التي تم اتخاذها ونتائج التصويت بما فيها الاعتراض أو الامتناع .

### ١٠. عقبة التطوع :

وحيث إن أعضاء مجلس الإدارة يمارسون عملهم في مجلس الإدارة تطوعاً ، فإن شعور التطوع لدى بعضهم ، وسوء تفســـير مفهومـــه لدى البعض الآخر ، يوحي لهم بأنهم خارج إطار التدريب والتطوير ، وخارج إطار المسائلة والمتابعة ، وبالتالي فإن أي عملية تتم للارتقاء بمستوى الأداء لديهم قد تواجه بالرفض وعدم الاستجابة ، كمـــا أن أي عملية توجه لإخضاعهم للمسائلة قد تجد إعراضاً كـــبيراً مـــن غالبيتهم .

### ١١. عقبة الانضباط :

تشكل عملية انضباط أعضاء مجلس الإدارة في حضور اجتماعات المجلس هاجساً كبيراً لرئيس المجلس ، حيث تتعطل كثيراً من مصالح الجمعية بسبب هذا التخلف وعدم الانضباط ، وخاصة عند يكون هذا التخلف من شخصيات لها وزن ومكانة داخل المجلس يصعب معه اتخاذ قرارات بدون مشاركتها ، كما لا يمكن تطبيق الإجراءات النظامية التي نص عليها النظام الأساسي للجمعية بسبب ما قد يترتب على تطبيق هذه القرارات من أضرار مادية ومعنوية على الجمعية .

### أسباب انخفاض فاعلية مجالس الإدارة :

تتفاوت مجالس الإدارة في أداءها وفاعليتها من جمعية لأخرى نتيجة عوامل عديدة منها :

١. عدم التجانس والتوافق بين أعضاء المجلس .
٢. تغليب المصالح الشخصية على مصلحة الجمعية .
٣. الجهل بمهام ومسؤوليات المجلس والأعضاء .
٤. الاختلاف الدائم في وجهات النظر .
٥. عدم وجود رؤية ورسالة محددة للجمعية .
٦. عدم وجود لوائح منظمة لأعمال المجلس .
٧. ضعف إدارة المجلس .
٨. تدخل جهات خارجية في أعمال المجلس ، وتوجيه مساره .

٩. وجود أعضاء في المجلس تم اعتمادهم من خلال وسائل غير نظامية .

١٠. سيطرة فئة ذات نفوذ كبير على المجلس وفرضها أجندة خاصة بمصالحها .

**فائدة**

عندما يحدث اتفاق بين أعضاء مجلس الإدارة حول رؤية محددة وتوقعات مشتركة ، وحين تتضح القضايا والمسؤوليات بوضوح فإننا نتوقع أداءً متميزاً وفعالاً .

**ضوابط اختيار أعضاء مجلس الإدارة :**

لتحقيق مصلحة الجمعية يراعى أن يكون اختيار عضو مجلس الإدارة وفق ضوابط معينة بعيدا عن المحسوبية والعشوائية ، ومن هذه الضوابط :

١. تزكية المرشح من قبل عدد من أعضاء مجلس الإدارة .

٢. أن يكون الترشيح من خلال الاقتراع السري ، وليس من خلال التعيين .

٣. أن يكون الاختيار مبني على رغبة سابقة للعضو المرشح .

٤. أن يحقق المرشح مستوىً عالٍ في الأداء ( إذا كان من العاملين بالجمعية ) .

٥. أن تتحقق في العضو غالب المواصفات الواجب توفرها في عضو مجلس الإدارة والمذكورة سابقاً .

٦. ألا يكون للعضو المرشح ارتباطات ومعاملات تجارية مع الجمعية .

٧. ألا يكون العضو المرشح عضواً في جمعية خيرية أخرى تعمل في نفس المجال الذي تعمل فيه الجمعية المرشح لعضويتها .

٨. أن يكون العضو المرشح قد تعرف على طبيعة عمل المجلس والمهام المتوقع أن توكل إليه ، وما سيحتاجه العمل في المجلس من وقت وجهد ، وأن يبدي الاستعداد القبلي لذلك .

**مؤشرات قياس الممارسة الانتخابية في الجمعية :**

١. المؤشر الأول : الطريقة التي وصل من خلالها المسؤولون إلى مناصبهم ، ويعتبر الانتخاب هو الوسيلة الديمقراطية التي تحقق قدرة الأعضاء على اختيار من ينوب عنهم ، أما التعيين فيؤدي إلى غياب المشاركة والحق في الاختيار بالنسبة إلى من يمثلهم العضو المسؤول .

٢. المؤشر الثاني : معدل دوران السلطة في مراكز اتخاذ القرار ، ويتحدد ذلك بعدد السنوات التي يقضيها المسؤول في منصبه ، وبالتالي بعدد المسؤولين الذين تعاقبوا على ذات المنصب في فترة حياة المنظمة ، ولاشك أن عدد المسؤولين

وحده لا يكفي لتحديد مستوى دوران السلطة ، خاصة في حالة المنظمات الحديثة التي لم تمر على إنشائها سنوات طويلة ، وإنما يمكن معرفة ذلك بربطه بمتغير عمر المنظمة .

٣. المؤشر الثالث : متوسط عدد أعضاء مجلس الإدارة ، فكلما زاد عدد الأعضاء ، تعددت الآراء ، بمعنى زيادة المشاركة في صنع القرار ، مما يوسع فرص الاختيار الذي هو جوهر الممارسة الديمقراطية .[٤٠]

## خطوات تهيئة مرشح جديد لمجلس الإدارة :

١. دعوة العضو المرشح لزيارة المواقع المختلفة للمؤسسة ، لمشاهدة إدارتها العامة والتحدث مع مديري هذه الإدارات والعاملين بها .
٢. تنظيم لقاءات مع الجهات المتعاملة مع المؤسسة كالموردين ، والعملاء ...
٣. تنظيم لقاءات مع مراجعي الحسابات .
٤. دعوة العضو المرشح لحضور اجتماع مجلس الإدارة ، وإحاطته بالموضوعات التي ستتم مناقشتها في هذا الاجتماع .
٥. مناقشة العضو المرشح بما دار في الاجتماع ، وما اتخذ من قرارات .

٦. عقد اجتماعات جانبية لمناقشة التطورات ذات الأهمية الإستراتيجية ، ودعوة أعضاء من مجلس الإدارة ، ومن المسؤولين التنفيذيين لحضور هذه الاجتماعات . [٤١]

**احتياجات المرشح الجديد :**

إن تعريف المرشحين بالمنظمة وبخدمة مجلس الإدارة جزء حيوي من عملية التوعية ، ولذلك فلابد من الاستعداد لتقديم المعلومات التالية :

**معلومات عن المنظمة :**

١. رؤية المنظمة ورسالتها .
٢. برامجها .
٣. العملاء أو المناطق ( حدودها الجغرافية ) .
٤. الخطة الإستراتيجية .
٥. الظروف المالية .

**معلومات عن مجلس الإدارة :**

١. تركيبه وتنظيمه .
٢. اللجان .
٣. أعضاء مجلس الإدارة الآخرين .
٤. العلاقات بين مجلس الإدارة والموظفين .

## معلومات عن مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة :

١. جمع الأموال .
٢. المساهمة المالية .
٣. تخصيص الوقت .
٤. تكليفات اللجان .
٥. التوجيه .تطوير مجلس الإدارة وتعليمه . [٤٢]

## أسئلة للاسترشاد بها في اختيار أعضاء مجلس الإدارة :

هل المرشح :

١. ملتزم برسالة المنظمة .
٢. راغب في إعطاء الوقت اللازم لكي يكون عضواً فعالاً في مجلس الإدارة .
٣. قادر على تقديم مساهمة شخصية ومهنية تكمل ما لدى أعضاء مجلس الإدارة الآخرين .
٤. مستريح لطريقة ولهجة المنظمة لجمع الأموال .
٥. يستطيع أن يكون عضواً في فريق .
٦. قادر على تقديم دعم مالي يتفق مع توقعات المنظمة من أعضاء مجلس الإدارة ، ومع إمكانياته هو وأولوياته .
٧. قادر على أن يضع أهداف المنظمة ومصالحها فوق مصالحه الشخصية عند اتخاذ القرار كعضو في المجلس. [٤٣]

## أخطاء يقع فيها مجلس الإدارة :

١. تفويض قدر كبير من مسؤولية صياغة الإستراتيجية إلى المدير العام وأعضاء الإدارة العليا .
٢. تقليص عدد اجتماعات المجلس ، وتفويض صلاحيات ومهام المجلس إلى رئيس مجلس الإدارة .
٣. التدخل في صلاحيات المدير التنفيذي .
٤. تجاوز الصلاحيات المحددة لمجلس الإدارة في النظام الأساسي للجمعية .
٥. عدم تطبيق الآلية النظامية في اعتماد القرارات الصادرة عن المجلس ، القائمة على نظام التصويت وأخذ رأي الأغلبية .
٦. جمع رئيس مجلس الإدارة بين رئاسة المجلس وإدارة المؤسسة .
٧. قيام مجلس الإدارة بمهام الجمعية العمومية .
٨. انقطاع بعض الأعضاء لمدة طويلة وعدم ترشيح بدائل لهم .
٩. عقد اجتماعات المجلس بدون اكتمال النصاب القانوني .

## مبررات بقاء أعضاء مجلس الإدارة لفترات طويلة :

على الرغم من سيادة أسلوب الانتخاب في اختيار قيادات المنظمات ، إلا أنه يمكن ملاحظة أن غلبة هذا الأسلوب ، لا يعني –

دائما – وجود أسس ديمقراطية حقيقية ، فكثيراً ما يكون الانتخـــاب شكلياً ، بحيث يؤدي إلى سيطرة نفس القيادات لســـنوات طويلـــة ، وعدم إتاحة الفرصة لقيادات جديدة تحمل رؤىً متجددة ، حيـــث إن عدداً كبيراً من المنظمات لم تغير رؤساءها منذ إنشائها حتى اليـــوم ، حتى أن بعض هذه المنظمات قد ارتبطت باسم الرئيس ممـــا يســـمى بظاهرة شخصنة المنظمات ، ويعود ذلك إلى أسباب منها :

١. عدم توفر أطر وفعاليات تملك الكفاءة والقـــدرة علـــى التغيير .
٢. ضغوط من جانب القيادات القديمة لإعادة انتخابها .
٣. كون وجود المنظمة مرهون بوجود هذه القيادات .
٤. اتساع نفوذ بعض هذه القيادات مما يمكـــن لهـــم مـــن الاستمرار .
٥. قدرة هؤلاء القيادات على تلبية احتياجات الجمعية المالية .
٦. تمتع هذه القيادات بدرجة عالية من القبول لدى الجهات المشرفة .
٧. احترام أعضاء الجمعية للخبرة الـــتي اكتســـبتها هـــذه القيادات خلال عملهم لفترة طويلة . [٤٤]

## نصائح عامة لمجلس الإدارة :

١. ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة اتخاذ كافة القرارات التي تحقق أفضل مصلحة للمنظمة .

٢. على مجلس الإدارة أن يضع القواعد الإرشادية التي تمنع استخدام الأصول لتحقيق كسب ما للعاملين المهنيين، أو لأعضاء مجلس الإدارة أنفسهم.

٣. للمعاونة على منع حدوث تضارب في المصالح، ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن ينظروا في وضع سياسات لمعالجة هذا الأمر، مثل اشتراط الإعلان عن مناقصة تنافسية بين البائعين عند الرغبة في شراء صنف من الأصناف اللازمة للمنظمة.

٤. ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة قراءة وفهم والتعامل مع التقارير التي تتعلق بإدارة المنظمة وبرامجها وتمويلها.

٥. نظراً لمسؤولية أعضاء مجلس الإدارة عن جميع القرارات التي يتم التصويت عليها في اجتماعات مجلس الإدارة، فإن حضور تلك الاجتماعات أمر جوهري. [٤٥]

## رئيس مجلس الإدارة :

يعتبر منصب رئيس مجلس الإدارة في الجمعيات الخيرية منصبا مرموقاً ويحظى بالتقدير والاحترام والثقة ، بل ويسعى إليه الكثير كونه يمثل مركزاً اجتماعياً مهماً ، ومن جهة أخرى فإن هذا المنصب يعني مسؤوليات كثيرة وأعباء كبيرة .

ورئيس مجلس الإدارة هو أحد أعضاء المجلس و يرشح بطريقة الاقتراع السري من قبل أعضاء المجلس ليتولى إدارة دفة هذا المجلس والإشراف على سير الجمعية وتحقيقها لأهدافها المرسومة .

( وحيث إن المنظمات شبيهة بالأفراد تذبل وتصبح عقيمة ، وتفقد وجهتها ، وتخلو من النشاط والدوافع ، فإن رئيس المجلس القائد القوي يمكنه إعادة شحذ المنظمة ويضعها على طريق جديد ويوقظ في مجلس الإدارة والأعضاء قبول التحدي الذي لم يلحظوه وتجاهلوه فيما قبل . ) [٤٦]

### فائدة

إذا أردت أن تكون رئيسا لمجلس إدارة منظمة فلتكن قائدا من البداية ، توصل إلى ينابيع النفس البشرية الزاخرة دائما ، والتي لا تنضب ، كن على قناعة تامة بالمنظمة ومن يعملون فيها ، واجعل الفرق واضحاً حين تكون على رأس المنظمة وتحتاج لجهودك . [٤٧]

## مواصفات رئيس مجلس الإدارة الكفء :

يلعب رئيس مجلس الإدارة دوراً بارزاً في نجاح المجلس وفاعليته ، ومن ثم نمو الجمعية وتطورها وتحقيقها لرسالتها ، وعملية توفير رئيس كفء لمجلس الإدارة تبدأ من عملية الانتخاب التي تقوم بها الجمعية العمومية لاختيار أعضاء مجلس الإدارة ، وقدرة هؤلاء الأعضاء على اختيار عناصر مؤهلة ذات مواصفات تمكنها من إدارة الجمعية وتسيير أمورها ، و هناك مواصفات مشتركة للرئيس الكفء لمجلس الإدارة ، صفات لا يمتلكها كل شخص ، وبينما يطمح الكثيرون لمنصب رئيس مجلس الإدارة وهم غير مؤهلين لذلك ، فإن بعض المؤهلين للمنصب يترددون في تولي منصب القيادة ، وبالإضافة إلى ما ذكر سابقاً في مواصفات عضو مجلس الإدارة، فإن لرئيس مجلس الإدارة مواصفات أخرى إضافة إلى ما ذكر منها :

١. القيادة: وهي أهم صفة يجب توافرها في رئيس مجلس الإدارة وبواسطتها يستطيع أن يثير الحماس والمشاركة في جميع أعضاء المجلس ، وأن يحصل منهم على أكبر قدر ممكن من التفاعل والأداء .
٢. الذكاء: يحتاج رئيس مجلس الإدارة إلى ذهن متيقظ ليتمكن من تحقيق النجاح في تنفيذ المهام الكثيرة الموكلة إليه .

٣. المقدرة العلمية والفنية: لابد لرئيس مجلس الإدارة أن يكون ملماً بالعمل الذي يمارسه ومتطلبات هذا العمل ، وأن يكون لديه من الخبرات الإدارية والفنية ما يمكنه إدارة مجلس الإدارة ، والإشراف على سير الجمعية وتحقيق رسالتها .
٤. الاجتهاد والنشاط : إن رئيس مجلس الإدارة ذا الفاعلية العالية والنشاط الدؤوب يستطيع أن يحدث فرقاً في أداء الجمعية من خلال بثه للحماس في نفوس العاملين معه من أعضاء مجلس الإدارة أو العاملين بالجمعية مما يكون له أبلغ الأثر في تحقيق النتائج التي تسعى إليها الجمعية .
٥. الواقعية.
٦. الشجاعة.
٧. الحزم.
٨. القدرة على الإقناع.
٩. النضوج العقلي و المقدرة العقلية.
١٠. القدرة على إدارة الأزمات.
١١. التمتع بروح المرح والدعابة.
١٢. التجديد والإبداع.
١٣. التنبؤ باحتياجات المجتمع.
١٤. العدل.

ويضيف يوجين س . دورسي في كتابه ( دور رئيس مجلس الإدارة) مواصفات أخرى لرئيس مجلس الإدارة منها :

١. الرؤية : ويقصد بذلك أن يكون لرئيس مجلس الإدارة القدرة على الإدراك الواضح لرسالة المنظمة أو الجمعية التي يرأس مجلس إدارتها . وأن يتصور كيف يعمل كل فرد بمفرده وكيف يعمل جميع الأفراد معاً من أجل تحقيق أهداف المنظمة ؛ بحيث يمكن للطرف القوي أن يعوض أوجه النقص في الطرف الضعيف .

٢. التجرد : فمن المهم أن يكون الرئيس قادراً على التحرك بعيداً عن النشاط اليومي للمنظمة وتقويم أعمالها ، كما لو كان يراها لأول مرة ، وعليه أن يتحلى بروح الدعابة والمرح مع موظفيه ؛ حتى يساعدهم على التخلص من توترات العمل ويشعرهم بالراحة ، ويجدد فيهم روح الجدية والالتزام.

٣. النزاهة : وهي من أغلي صفات الرئيس - كما يؤكد المؤلف - إذ تساعده على تفعيل مشاركة أعضاء المجلس في المناقشات والوصول إلى نتائج جيدة وبلورة آراء موضوعية لمصلحة سير العمل بالمنظمة ، ونجاحه في ذلك يكسبه مهارة عالية وفاعلية أكبر من أداء مهماته.

٤. الاهتمام : ويعني ذلك الاهتمام الدءوب بمسلك المنظمة وبموظفيها وبالأشخاص الذين تعمل لخدمتهم ، إضافة إلى الاهتمام بكل مناحي عمل المنظمة . ورئيس مجلس الإدارة الكفء ينشغل على جاد بخلق أحداث مهمة تسهم في تقدم المنظمة .[٤٨]

## الفرق بين رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي :

رئيس مجلس الإدارة هو المسؤول الأول عن توجيه مجلس إدارة المؤسسة ووضع سياساتها ، أما المدير التنفيذي فإنه موظف معين من مجلس الإدارة مهمته تنحصر في الإدارة التنفيذية للمؤسسة وفق الرؤية والرسالة والأهداف والسياسات المعدة من قبل مجلس الإدارة ، فهو يقوم بقيادة وتنظيم وتخطيط وإدارة العمليات اليومية .[٤٩]

## قواعد الأداء الفعّال لرئيس مجلس الإدارة :

ذكر يوجين س . دورسي ، في كتابه ( دور رئيس مجلس الإدارة ) أن مكونات الدور الفعال لرئيس مجلس الإدارة تنحصر في أربع فئات هي : ( المشاركة ، والمعلومات ، والتقويم ، والتفويض )

### ١. تكوين المشاركة :

حفلت السنوات القريبة بالكتابة عن الإدارة بالمشاركة ، والاتجاه حالياً نحو مزيد من مشاركة الموظفين في القرارات التي تمس مستقبل المنظمة ، و أصبحت صناعة القرار تتم في مستويات تنظيمية أدنى من

ذي قبل ، وأدى هذا النهج إلى إحساس أفراد طاقم الموظفين البعيدين عن القمة بالمشاركة في نجاح المنظمة ، واستفادت المنظمة كذلك إذ إنها تتعلم ممن يقتربون من صلب أعمالها ، وهذه الفلسفة أثبتت فعاليتها في المنظمات الغير ربحية ، وينطبق ذلك على الموظفين والمتطوعين .

ويمكن أن يضع رئيس مجلس الإدارة خطوط نموذج مشاركة بتقاسم المعلومات والأفكار مع رؤساء اللجان ، طالباً نصيحتهم ، معطياً لهم الوقت الكافي في اجتماعات مجلس الإدارة لعرض أنشطتهم .

**٢. اكتساب المعلومات وتوصيلها :**

لابد أن يواظب رئيس مجلس الإدارة على تلقي المعلومات وإبلاغها للآخرين ، ويعرف من يتلقى المعلومة ، وما هي تلك المعلومة التي يتلقاها ، ويعرف ما سيفعله بالمعلومات التي حصل عليها .

إن رئيس مجلس الإدارة منوط به الوقوف على تطور الأنشطة التي تتعلق مباشرة بأهداف المنظمة ، ولكن لابد له من أن يكون حساساً للتطورات التي حدثت في مجال الخدمات التي تقدمها المنظمة والتغيرات التي تحدث ، والعقبات أمام وفائها برسالتها .

ويجب عليه في اجتماعات مجلس الإدارة أن يوصل أو يكون قد أوصل بالفعل من خلال الآخرين أهم مواقع الإنجازات أو الإخفاقات لعمل المنظمة .

**٣. تقويم الأداء :**

يعتبر التقويم الرسمي وغير الرسمي لعمل المنظمة مسؤولية دائمة لرئيس مجلس الإدارة ، وعليه فلابد من وجود خطة لتحديد كيفية عمل المنظمة في مقابل أهدافها ، ويمكن أداء التقويم الرسمي عن طريق لجنة داخلية أو مستشارين من الخارج .

**٤. التفويض :**

ويتضمن التفويض تخويل شخص آخر أو مجموعة بعضاً من سلطات رئيس مجلس الإدارة ، وهو يختلف عن التكليف ببعض المهام الذي لا ينطوي على أي سلطات ، والتفويض قد يكون لأعضاء مجلس الإدارة ، وقد يكون للمدير التنفيذي ، وقد يكون لرؤساء اللجان .
والتفويض لا يعني تحويل المسؤولية لشخص ما ثم نسيان كل ما يتعلق بها ، ومن الأهمية بمكان فهم ما يتعلق بالتفويض _ أي أن عملاً ما يجب الوفاء به أو أن هدفاً ما لابد من تحقيقه ، أما كيفية انجاز المطلوب فيجب تركه كلية للفرد الذي تم التفويض له بالمهمة . [٥٠]

**تطبيق المبادئ العامة للأداء الكفء :**

( ما هي المواقف العملية التي تجعل رئيس مجلس الإدارة قادراً على التطبيق العملي للمبادئ العامة حول الأداء الكفء الفعال :

### ١. العلاقات العامة لرئيس مجلس الإدارة :

يشرف رئيس مجلس الإدارة على هيئة مـــن المـــديرين المتطـــوعين ، ويمارس السلطات التي خولها له مجلس الإدارة ، والمنصب بدون أجر ، والسلطة يتم ممارستها من خلال الحث والإغراء والتحفيز أكثر مما تتم من خلال إصدار الأوامر ، ويجب أن يتأكد رئيس مجلس الإدارة من أن الموظفين المتطوعين ورؤوساء اللجان يعملون معاً في تناغم مع هيئة العاملين ومع رسالة المنظمة كما حددها مجلس الإدارة .

### ٢. دور رئيس مجلس الإدارة في جمع الأموال :

جمع الأموال من متطلبات أعضاء مجلس الإدارة في المنظمة ، ورئيس مجلس الإدارة الكفء لابد أن يمتلك موهبة تنسيق الجهود من أجـــل جمع الأموال ، والأفضل أن تكون لديه مهارات فائقة في عملية جمع الأموال ، وإن كان المدير التنفيذي هو الذي يشرف على جهود جمع الأموال ، إلا أن رئيس مجلس الإدارة الذي تكون عنده الرؤية النافذة والعلاقات التي تجتذب الدعم المالي – وخاصة الهبـــات الكـــبيرة – يكون أكثر فاعلية .

### ٣. الإفصاح عن المنظمة :

من المهام الأخرى لرئيس مجلس الإدارة القيام بأدوار اجتماعية وعقد حلقات نقاش واجتماعات مع منظمات مماثلة ، والسعي لضم أعضاء تتوافر فيهم كفاءات تنظيمية معينة .

يجب أن يكون على قمة الهرم الوظيفي للمنظمة رئيس مجلس إدارة ثاقب الرؤية مشغول بأمرها مسموع الصوت ، لديه القدرة على الحديث باسم المنظمة عندما يراد منه ذلك إمام الجمهور أو وسائل الإعلام للتعريف بالمنظمة وأنشطتها .

**٤. تقويم مجلس الإدارة والمدير التنفيذي :**

من مسؤوليات رئيس مجلس الإدارة تقويم فاعلية مجلس الإدارة والمدير التنفيذ ، بالإضافة إلى التشاور مع المجلس ولجنة الترشيحات والمدير التنفيذ بشأن كيفية تحسين الأداء .

**٥. عملية الترشيح :**

إن فاعلية المنظمة ومستقبلها يتوقفان على عملية الترشيح المتحلية بضمير يقظ لكل من أعضاء مجلس الإدارة ورئيس المجلس .

ورئيس مجلس الإدارة مع استشارة المدير التنفيذ يجب أن يختار لمجلس الإدارة أعضاء بارزين ومسؤولين لمراجعة ترشيحات مجلس الإدارة بدقة ، واختيار أفضل الموظفين ، ويعني ذلك بتوضيح بعض مؤشرات القيادة أمام مجلس الإدارة فيما يختص بالآفاق الممكنة والواجبات المفروض أداءها حتى يمكن للمجلس اختبار قدراتهم واهتماماتهم .

وعادة وليس دائما ما يتم اختيار رئيس مجلس الإدارة من أعضاء مجلس الإدارة الدائمين ، ويجب ألّا يختار رئيس مجلس الإدارة من سيخلفونه ،

ولكن يمكن الإدلاء برأيه ، والوضع الأمثل أن يتم إشـــراكه في هـــذه العملية لمعرفته التامة بمتطلبات المنصب .

**٦. إدارة الاجتماعات :**

يتمثل أحد أهم مسؤوليات رئيس مجلس الإدارة في الإشراف علـــى اجتماعات المجلس ، وعلى الرئيس مع المدير التنفيذي إعداد جـــدول الاجتماعات وتقسيم وقت الاجتماع وضبط إدارته ... الخ . ) [٥١]

**عناصر أخرى للنجاح :**

كرئيس مجلس إدارة "عش واعمل لتحقق بعض التغيير ، لكي تكون الأوضاع أفضل ، حتى أبسط الأعمال ، كن على وعـــي بحقـــوق ومصالح الآخرين ، فلا يمكن تسمية نشاط ما ناجحـــاً لـــو حقـــق الازدهار في مجتمع لا يتهم به أو بمن يقومون على إدارته " هذه هي خلاصة العناصر الجوهرية التي يراها يوجين س . دورســـي مؤلـــف كتاب ( دور رئيس مجلس الإدارة ) لنجاح شخص مـــا في حياتـــه العملية . وإضافة إلى ما سبق ذكره أورد مؤلف الكتاب مزيداً مـــن عناصر النجاح لرئيس مجلس الإدارة ، منها :

١. تحلَّ بالأمانة والأخلاق.
٢. حاول فهم سبب رؤية الناس للأمور على الذي يرونه .
٣. طور في نفسك المهارات اللازمة كي تتولى أمور القيادة.
٤. داوم السعي على تحسين الأداء لك ولمنظمتك.

٥. كن مبتكراً وخلاقاً.
٦. كن فخوراً بما تفعل وبتقدم المنظمة.
٧. ضع صالح المنظمة قبل صالحك ، على الأقل معظم الوقت.
٨. استمتع استمتاعاً تاماً بما تفعله . [٥٢]

**مدة رئاسة رئيس مجلس الإدارة :**

تتحدد مدة رئاسة المجلس ، وعدد مرات التجديد بما نص عليه النظام الأساسي للجمعية ، مع مراعاة أن يكون ترشيح رئيس مجلس الإدارة من خلال الاقتراع السري وليس من خلال التعيين .

**تأثير حجم الجمعية على دور رئيس مجلس الإدارة :**

لحجم الجمعية تأثير في الدور الذي يمارسه رئيس مجلس الإدارة ، ففي الجمعيات والمؤسسات الخيرية الصغيرة الحجم والتي تعتمد على عدد صغير من المتطوعين ، تزداد مسؤولية رئيس مجلس الإدارة لتصل إلى توليه وإدارته لجميع شؤون الجمعية ، مما يجعله مشغولاً بالأمور التفصيلية ، مع ما يمارسه من عمله الرئيسي كرئيس لمجلس الإدارة ، أما إذا كبر حجم المنظمة فإن أصبحت تمثل عملاً مؤسسيا تاماً فإن ذلك سوف يسهم في ابتعاد رئيس مجلس الإدارة عن الانشغال بالتفصيلات اليومية الروتينية والاهتمام فقط بالمهام المحددة له في النظام الأساسي للجمعية .

## مسؤوليات رئيس مجلس الإدارة :

بالإضافة إلى ما ذكر سابقاً حول مهام عضو مجلس الإدارة ، فإن لرئيس المجلس مهام أخرى تضاف إلى ما ذكر ، منها :

١. دفع مجلس الإدارة نحو تحقيق رؤيـــة الجمعيـــة ورســـالتها وأهدافها .
٢. رئاسة مجلس الإدارة ، وإعداد جدول الأعمال ، والمشاركة في صنع القرار .
٣. العمل كحلقة وصل بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية .
٤. رئاسة فريق التخطيط الاستراتيجي .
٥. ترشيح رؤساء اللجان .
٦. تقويم أداء مجلس الإدارة ، والمدير التنفيذي .
٧. التنسيق مع المدير التنفيذي في حل الإشكالات التي تواجـــه الجمعية والتي قد تعيق تحقيق أهدافها .
٨. متابعة مدى تقدم المنظمة في الوصول إلى أهدافها
٩. رئاسة اجتماعات الجمعية العمومية .
١٠. تمثيل الجمعية في المؤتمرات والملتقيات ، واللقاءات الصحفية .

**وجاء في لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية ، أن لرئيس مجلس الإدارة الصلاحيات التالية :**

١. رئاسة اجتماعات المجلس .
٢. تمثيل الجمعية أمام الجهات المختصة في جميع القضايا التي من أو على الجمعية .
٣. التوقيع على ما يصدر عن الجمعية من قرارات أو عقـــود أو غير ذلك بعد موافقة المجلس عليها .
٤. تلقي المكاتبات الواردة للجمعية والقيام باستلامها والتصرف فيما يدخل ضمن صلاحياته وعرض الباقي على المجلس .
٥. إقرار جدول أعمال اجتماعات مجلس الإدارة ومتابعة تنفيـــذ قراراته .
٦. التوقيع على الشيكات والأوراق المالية ومستندات الصـــرف مع أمين الصندوق .
٧. توجيه الدعوة لمساعدة الجمعية ومعاونتها على أداء مهامها . [٥٣]

**مجلس الإدارة ودوره في تنمية الموارد المالية للجمعية :**

يعد تصميم السياسات المالية للمنظمات غير الربحية فناً وليس علماً، فهي مسؤولية تتطلب التخطيط المتأني، والفكر، والمبدأ، وأعضاء مجلس الإدارة باعتبارهم مشرفين ماليين، عليهم أن يصوغوا السياسات المالية التي تضمن استقرار المنظمة غير الربحية، وتدعيم

قدرها على إنجاز رسالتها. وتبعاً لذلك، فإن السياسات المالية ترتبط ارتباطاً متأصلاً برسالة المنظمة الإستراتيجية.

وبدون المال، تتخلف المنظمة عن أداء دور نافع مهما بلغت رسالتها من سمو. ومن ثم فإن الاستقرار المالي أمر جوهري لكل منظمة غير ربحية، بصرف النظر عن حجمها أو أغراضها، وإنكار تلك الحقيقة أو تجاهل أهميتها ما هو إلا إنذار بكارثة. ومجلس إدارة المنظمة، باعتباره الجهة المهيمنة عليها، هو الذي يرسم المسار المالي لها، ويعمل على ضمان وجود الدروع المالية الكافية التي تحميها من الأزمات. [٥٤]

تنشأ المنظمات غير الربحية وتمارس أعمالها من خلال المنح والتبرعات التي تتلقاها من الأفراد والهيئات التي تتعاطف معها وتؤيدها. وعلى خلاف الشركات والمشروعات الربحية والهيئات الحكومية، نجد أن المنظمات والهيئات الخيرية والأهلية تحصل على الدعم من المتطوعين. وعلى الرغم من أن الكثير من هذه المنظمات يحقق عائداً مالياً من البرامج التي تقدمها في شكل رسوم رمزية فإن بعض هذه الهيئات تعتمد بصورة أساسية على ما تتلقاه من دعم مالي ومساهمات عينية من الجهات التي تطلب منها المساعدة، وهو ما يعرف بجمع الأموال.

ومما يدعو للأسف أننا كثيراً ما نسمع من أشخاص وثيقي الصلة برعاة المنظمات غير الربحية، وبخاصة من رؤساء مجالس الإدارة بالمنظمات غير الربحية، أنهم على استعداد لعمل أي شيء للمنظمة عدا العمل في مجال تدبير أو جمع الأموال للمنظمة.

يرى بعض أعضاء مجالس إدارة المنظمات غير الربحية أن طلب الإعانة أو التبرع يعد عملاً غير لائق، إذ يرون أنه أشبه ما يكون بالتسول أو استغلال سيئ للعلاقات الاجتماعية. في حين يرى البعض الآخر أنه لا تتوافر لديهم القدرات والمهارات اللازمة لجمع الأموال، أو أنه ربما لعدم وجود القيادة الواعية والتنسيق والدعم من العاملين بالمنظمة يصعب عليهم معرفة كيفية العمل في هذا المجال. وبالإضافة إلى ذلك، فإن البعض ينتابه الخوف فعلاً من الانخراط في جمع الأموال لأسباب مختلفة.

وفي حين يحصر بعض أعضاء مجلس الإدارة اهتمامهم في البرامج التي تقدمها المنظمة، يفضل البعض الآخر عدم الإسهام في أي شيء والاكتفاء بما تضفيه عليهم عضوية مجلس الإدارة من مكانة اجتماعية تدعو للفخر. وقد يقترح البعض الآخر أحياناً الاستعانة بأحد المتخصصين في جمع الأموال للقيام بهذا العمل للمنظمة مقابل أجر. إن الطريقة التي تتعامل بها المنظمة غير الربحية مع عملية جمع الأموال يتوقف عليها مستوى الأداء بالمنظمة، وربما بقاءها كذلك. [٥٥]

ولإيضاح دور مجلس الإدارة في تنمية الموارد المالية للمنظمة يرى فيشر هاو في كتابه (جمع الأموال وعضو مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية ) أنه يجب على كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة فهم المبادئ الخمسة الأساسية التالية لجمع الأموال ، التي ذكرها في كتابه ، ( وأشار إلى أنه لا تكفي مجرد المعرفة، وإنما يجب على كل عضو استيعاب هذه المبادئ جيداً وأن يقبلها، وأن يبرهن على أنه عضو نافع حقاً بأن يولي هذه المبادئ القدر الكافي من اهتمامه. المبادئ الخمسة هي :

**المبدأ الأول : إن مجلس الإدارة هو المسؤول الأول والأخير عن تدبير التمويل اللازم لسير أعمال المنظمة وبرامجها.**

إن مجلس الإدارة مسؤول عن إدارة المنظمة ونجاحها في أداء رسالتها. وتتضمن هذه المسؤولية العمل على توفير مصادر التمويل اللازمة للمنظمة. إن عضو مجلس الإدارة الجاد والملتزم يكون على وعي بأن مسؤولية جمع الأموال هي من المهام التي لا مهرب منها.

وحتى يتمكن مجلس الإدارة من أداء هذه المهمة، فإن عليه تشكيل لجنة للتنمية تكون مهمتها توجيه جهود مجلس الإدارة، ودفعها في اتجاه هذا العمل، والإشراف على فريق العاملين. ويمكن أن تسهم هذه اللجنة في إثارة حماس بقية أعضاء مجلس الإدارة، وفي وضع الخطط وتوزيع المهام. إلا أنه ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة عدم

إلقاء المسؤولية كاملة على لجنة التنمية وحدها من أجل جمع الأموال، وبنفس القدر يجب عليهم عدم إلقاء المسؤولية على فريق العاملين أو أي فرد أو جهة أخرى خارجها.

إن التأكد من وضوح مسؤولية مجلس الإدارة عن جمع الأموال من الأمور الهامة، إلا أن من الأمور الأساسية أيضاً تحديد من سيقوم بالعمل، بالرغم من أنه قد يحدث أحياناً، وإن كان نادر الحدوث، أن ينزل بعض أعضاء مجلس الإدارة إلى المجتمع ويتمكنوا بالفعل، وبدون أية مساعدة، من تدبير وجمع الأموال والتبرعات الكثيرة، إما لدعم جهود المنظمة، أو إنشاء مبنى لها. إلا أنه غالباً ما يعتمد مجلس الإدارة على جهود كل أعضائه وعلى العمل المتواصل لفريق المساندة الذي لا يكل.

ومما لا شك فيه أن تقسيم العمل بين مجلس الإدارة والعاملين، وبين المدير التنفيذي وأعضاء اللجنة، سوف يختلف من منظمة لأخرى، سواء أكانت صغيرة أم كبيرة، قوية أم ضعيفة. وتتوقع معظم المنظمات أن يتولى فريق العاملين بها الجزء الأعظم من مسؤولية جمع الأموال. ومن المهام الأساسية التي تلقى عادة على كاهل العاملين فيما يتعلق بجمع الأموال، وضع برنامج الأموال، وإعداد التوصيات، وصياغة المقترحات، وإعداد النشرات والمراسلات، والاحتفاظ بالسجلات والقوائم الخاصة بالجهات الممولة / المانحة،

ولكن يبقى مجلس الإدارة مسؤولاً عن التأكد من إتمام هـذه المهـام على النحو الأكمل.

**<u>المبدأ الثاني: إن السعي نحو الحصول على التمويل أو المنح هو مـن الأمور الطبيعية، ويجب عدم النظر إليها على أنها مسـائل ينبغـي تجنبها.</u>**

يتبرع الناس بأموالهم بدافع من رغبتهم الذاتية لعمل الخير: يعـد هذا من المفاهيم الأساسية في جمع الأموال، فطلب المال من الأمـور العادية حيث إنك لا تأخذ أموال التبرعات غصباً أو إكراهاً، كمـا أنك لا تتسول، وإنما تدعو الناس للتعاون إلى عمل الخير.

وحتى يتضح هذا الأمر في الأذهان، عليك أن تفكر فيما تقدمه أو تتبرع به أنت: إنك تتبرع للمسجد أو المنظمة الخيرية، كمـا أنـك تخرج زكاة مالك وغير ذلك بما تجود به نفسك من منح وتبرعـات لأعمال الخير المختلفة. أنت تفعل ذلك بدافع ذاتي نحو عمـل الخـير دون أن يجبرك أحد. وعندما تتوانى عن تقديم مساعدة لمنظمة مـا لا تريد دعمها، فإن ذلك لا يعني امتعاضك أو احتقارك لمن طلبوا منـك التبرع ، ومن ثم فإن عملية طلب التبرعات أو منحها يجب ألا تشوبها مشاعر المواجهة أو البغضاء. وإذا ما احتكمنا إلى الواقع الذي نعيش فيه، فإنك بطلب التبرعات من فرد أو مؤسسـة أو شـركة لـدعم

مشروع معين أو منظمة ما، فإنك بذلك تتيح الفرصة لهذا الشخص أو تلك المؤسسة لعمل شيء يدعو للسعادة والرضا عن الذات.

وحيث إن الشخص لا يشعر بالإهانة إذا طلب أحد منه النظر في مقترح معين، فإنه كذلك لا يشعر بالإساءة إذا ما طلب منه النظر في إمكانية التبرع. وبناء على ذلك يجب أن تصاغ كافة طلبات التبرع – التي تقدم للهيئات والشركات وبخاصة للأفراد، بحث تعطي معنى الاقتراح أو الدعوة إلى النظر في التبرع، وأن تبتعد تماماً عن صيغة الأمر أو التوسل. وبهذه الطريقة فإن طلب التبرع لا يتضمن أية إساءة، سواء للطالب أو المطلوب منه.

إن الناس عادة لا يتبرعون بأموالهم إلا إذا طلب منهم ذلك: ويعني ذلك أنه لا يمكنك الجلوس في استرخاء في انتظار أن تنهمر عليك التبرعات من كل ناحية لمجرد أن المنظمة التي تنتمي إليها ذات شهرة كبيرة، وتحظى بحب وتقدير الناس، إنما عليك أن تخرج إليهم وتطلب منهم التبرع.

ومن الأمور المهمة أيضاً أن الناس لا يتبرعون بمبالغ كبيرة ما لم يطلب منهم النظر في تقديم تبرعات بهذا الحجم. كما أن طلب التبرعات الكبيرة وذات القيمة المحددة لا تمثل شيئاً غير عادي بالنسبة للمتبرع. بل بالعكس قد يشعر بالفخر. وبالرغم من أنه قد لا يقدم كل المبلغ المقترح للتبرع، فمن المؤكد أنه لن يعطي أية مبالغ كبيرة ما

لم يطلب منه ذلك صراحة. وغالباً ما يكون التبرع النهائي في مثـــل هذه الحالات أكثر من الاحتياج المطلوب، وذلك بسبب الاقتـــراح المبدئي بالتبرع بمبالغ كبيرة.

**اللمسة الشخصية وعطاء الناس** : يجب عليك دائماً عدم إغفال العنصر الشخصي للسؤال أو العطاء، إن معظم أعمال البر والإحسان تقوم على أساس اللمسة الشخصية أو العلاقة الإنسانية بين شخصين وآخر. ويتجلى هذا العامل الشخصي والإنساني بصورة طبيعة عنـــد طلب التبرع من الأفراد، كما أنه يعد عاملاً حاسماً كذلك عند طلب التبرعات من المؤسسات والشركات أو حتى الهيئات الحكومية. ومما لا شك فيه أن المانح أو المتبرع لا بد وأن يكون مهتمـــاً بالمنظمـــة وبأعمالها، ومن ثم، بمن يعملون بها وهم طالبي التبرع أو الهبة، وبمـــن يديرون أعمالها، وبمن يدعموها إن الأفراد هم عصب عملية الطلـــب والحصول على التبرع.

إن الناس يقدمون تبرعاتهم المالية والعينية لأسباب مختلفة وعديدة: للشهرة، أو التغلب على الشعور بالذنب، أو بـــدافع الانتمـــاء ، أو العرفان بالجميل ، الخ .... ، إلا أن من أقوى الدوافع نحـــو التـــبرع والمنح هو الرغبة في المساهمة في إحداث التغيير نحو الأفضل، وســـواء كان التبرع قليلاً أو كثيراً فإن المتبرع يـــود أن تـــذهب أموالـــه إلى مؤسسة تستطيع أن تحدث تغييراً إيجابياً في المجتمع. ومن ثم يجب على

المؤسسات التي تطلب التبرعات أن تضع نفسها مكان المتبرع، وتوضح مهمتها التي تتمثل في سد حاجات المجتمع، وأنها تطرح مشكلة قائمة، وأن بمقدورهم جعل العالم من حولهم أكثر سعادة وإشراقاً.

**يعطى الناس أموالهم للنجاح وليس للفشل :** فالناس عادة يحبون الناجحين ويرغبون في مساعدة الآخرين على تحقيق الإنجازات والأعمال المثمرة التي من شأنها تغيير المجتمع إلى الأفضل. والناس يدفعون من أموالهم لتحقيق فرص النجاح ولا يدفعونها لمجرد أن مؤسسة ما في حاجة إلى المال، إن الحاجة وفرص النجاح يمثلان غالباً وجهين متقابلين لعملة واحدة، فقد ترى إحدى المنظمات أن حاجتها تتمثل في إقامة مبنى جديد أو برنامج متطور حديث، في حين قد يرى المتبرع في ذلك فرصة لتحقيق أعمال طيبة من خلال مساعدته للمنظمة في إقامة المبنى الجديد، أو تنفيذ أحد البرامج الجديدة، وقبل كل شيء يجب أن تظهر المنظمة أو الهيئة طالبة التمويل حجم ما حققته من نجاحات وإنجازات، لا أن تتوسل لطلب المساعدة لتلبية احتياجاتها. إن رفع شعار العوز والحاجة لا يلقى استجابة من الكثيرين.

إن الرسالة الأساسية في هذا الأمر بسيطة وهامة في ذات الوقت: يجب ألا ننظر إلى عملية طلب المال أو التبرعات على أنها من الأمور

السيئة أو غير السارة. إن طلب التمويل أو التبرع لا يمثل بأي حالة من الأحوال أي نوع من الضغط أو العدوان على الحرية الشخصية لمن تطلب منه التبرع. يجب ألا تنظر إلى جميع الأموال على أنه عمل بغيض، لأنك إن فعلت ذلك فإنك قد تتعثر في القيام بهذا العمل.

**المبدأ الثالث: يجب أن يشترك أعضاء مجلس الإدارة في إعداد بيان الحالة الذي يمثل الأساس المنطقي لدعم المنظمة، كما يجب أن يكونوا قادرين على شرح الحالة للممولين المحتملين**

يعد بيان حالة المنظمة من الأمور الأساسية لأي برنامج ناجح لجمع الأموال، وهو أيضاً الجانب الذي غالباً ما تتعثر المنظمات في إعداده، وبالرغم من أن الجزء الأعظم من العمل في إعداد بيان الحالة يقع على عاتق فريق العاملين بالمنظمة، إلا أنه على أعضاء مجلس الإدارة الانخراط في هذه العملية، نظراً لأهميتها الكبيرة، بحيث ألا تترك كلية للآخرين.

يعرض بيان حالة المنظمة الرسالة التي تعمل من أجلها. ومع أن هذه الرسالة تكون عادة ضمن الوثائق الداخلية التي تعرض الغرض من المنظمة، وكذا الخطط، والأولويات، فإن بيان حالة المنظمة ينظر إليه عادة من منظور مقدم الدعم: إذ يقوم بعرض الأسباب المنطقية التي قد تدعو الممول أو المتبرع إلى تقديم الدعم، إنه يبين بوضوح

المفهوم الأساسي الذي يدفع الناس لدعم المنظمة، إنه بمثابة النشرة التمهيدية للاستثمار.

إن بيان حالة المنظمة ليس عادة عبارة ثابتة تتضمنها نشرة موحدة تقدم لكل الممولين على اختلاف أعمالهم، وإنما هو بالأحرى بمثابة رسالة بشأن المقترحات، والنشرات، والأنشطة الداعمة، ووسائل الإقناع الفردية.

إننا كثيراً ما نشاهد مؤسسات عديدة تسعى إلى الوصول إلى المتبرعين بالتركيز على أنها منظمات عريقة وقوية، أو أن تذكر عدد من ترعاهم من الطلبة أو المرضى، أو عدد المنتفعين من خدماتها. إلا أن هذه المعلومات لا تكفي لكي يتبرع الناس. إن معظم الناس يتبرعون من أجل " إحداث تغيير نحو الأفضل" لا بسبب سجل الإنجازات الكثيرة للمنظمة، وعلى هذا، يجب أن ينهض بيان حالة المنظمة أولاً وأخيراً على ما تم تحقيقه من احتياجات المجتمع، وما يفتقر هذا المجتمع إلى تحقيقه، وكذا التوصل إلى المشكلة الرئيسة التي يعاني منها المجتمع، وفي هذه الحالة يمكن أن يتضمن البيان ما قامت أو تقوم به المنظمة لمواجهة هذه المشكلة، والمدة التي عملت خلالها على حل هذه المشكلة.

إن المشكلة الرئيسة تتمثل في السؤال عن لماذا ؟ "والذي يمثل لب بيان الحالة "، ما سبب وجود المنظمة ؟ ولم تعتبر المنظمة ضرورية

لحل مشكلة قائمة بالفعل في المجتمع ؟ وبعد الانتهاء من عرض سبب قيام أو وجود المنظمة يأتي دور الحديث عن ماذا: ما الذي تقوم بـــه من جهود لمواجهة هذه المشكلة ؟ ثم يلي ذلك مرحلة الحديث عـــن كيف، أي الكيفية أو الطريقة التي تتبعها المنظمة لحل المشـــكلة وفي النهاية، يجب أن يتضمن بيان حالة المنظمة: ما هي: أي التعريف وبما قدمته من خدمات للمجتمع الذي توجد فيه.

إن لكل مؤسسة مشكلة محورية قامت على أساسها بغض النظـــر عن حجمها، ورغم التباين الكبير بين الجمعيات والمنظمات حيـــث يوجد لدى كل منها مبررات قيامها، والمشكلة الرئيسية التي يواجهها المجتمع الذي توجد فيه. إلا أن ما يجمع بين هذه المؤسسات المختلفة هو أن كلا منها يسعى لتطوير وتحسين شيء ما. هذا هـــو الســـبب الذي يجب أن نركز عليه كثيراً في مستهل بيان الحالة الذي يستخدم في جمع الأموال.

عند صياغة الجزء الخاص بسبب وجود المنظمة أو أهدافها يجـــب مراعاة ألاَّ تكون العبارة عامة أو سطحية، كـــأن يقـــال إن هـــدف المؤسسة هو التعليم، أو الترفيه، فكل ذلك لا يعد كافياً. إن بيـــان الحالة يجب أن يشرح بالتفصيل هدف وسبب قيام المنظمة.

إن صياغة بيان الحالة الذي يستخدم لجمع الأموال هو من أهـــم واجبات عضو مجلس الإدارة وليس العاملين فقط. يجب على الأعضاء

مراجعة البيان والتأكد من أنه يعبر تعبيراً صادقاً قوياً عن أهداف وأنشطة المنظمة في المجتمع، بحيث يكون فعالاً في تدبير التمويل وتوفير الدعم المالي لها.

**المبدأ الرابع: كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة يمكن أن يقوم بدور حاسم وفعّال في عملية جمع الأموال، وذلك بأن يوظف ما لديه من مهارات واهتمامات.**

قد ينظر أعضاء مجلس الإدارة إلى دورهم في عملية جمع الأموال على أنه لا يتعدى طلب المال فقط – وذلك بالذهاب إلى الأصدقاء والمعارف ودعوتهم للتبرع. واستناداً إلى هذه النظرة يحجم الكثير من أعضاء مجلس الإدارة عن القيام بهذا الدور. إلا أنه بمقدورهم تقديم مساعدة فعّالة لعملية جمع الأموال دون الحاجة إلى انخراطهم بصورة شخصية في جمع التبرعات.

لا أحد ينكر أن من المسؤوليات الأساسية لأعضاء مجلس الإدارة هي جمع نسبة كبيرة من التبرعات للمنظمة التي ينتمون إليها. فالجهات الممولة أو الأفراد الذي يطلب منهم التبرع غالباً ما يطلبون التحدث مع عضو مجلس إدارة، عادة مع رئيس مجلس الإدارة أو عضو بارز، وبخاصة إذا كان يتعلق بطلب مساهمة كبيرة في مشروعات المنظمة. إن إرسال الموظفين فقط للتحدث مع ممولي المنظمة وبخاصة الكبار منهم، يشعرهم بأن تبرعاتهم أو إسهاماتهم لا

تمثل أهمية كبيرة بالنسبة للقيادات. إن الكثيرين من أعضـاء مجـالس الإدارات تكون لديهم مهارات عالية في جمـع التبرعـات وجمـع الأموال، ويسعدهم القيام بهذا العمل – وبخاصـة إذا مـا كللـت جهودهم بالنجاح. ولأسباب لا حصر لها، يوجد بعض الأعضاء ممن لا تتوافر لديهم المهارات الأساسية، ويشعرون بالخجل عند طلـب التبرعات، حتى وإن كانوا على يقين من أن المتبرع " يقـدم علـى التبرع لرغبته في ذلك". في هذه الحالة يلزم البحث عن طرق أخـرى يمكن من خلالها أن تساعد هؤلاء الأعضاء في عملية جمع الأمـوال، ومن بين هذه الطرق ما يلي:

**الطريقة الأولى:**

هي أن يتبرعوا هم أنفسهم، وذلك من خلال تحديد حصـة تـبرع سنوية كتعبير عن انتمائهم والتزامهم بأهداف ومبادئ المنظمـة، إن العطاء يعبر في حد ذاته عن الاستعداد لدعم المنظمة، في حين قد يعبر عدم العطاء عن اللامبالاة. إن مساعدة المؤسسة في جمع الأموال يبدأ بالمشاركة في ذلك، وعلى كل منظمة أن تتوقع مساهمة أعضاء مجلس إدارتها بنسبة مائة بالمائة.

**الطريقة الثانية:**

يمكن أن يساعد أعضاء مجلس الإدارة العاملين بالمنظمة بطرق شـتى في إعداد الأنشطة الفعلية لجمع الأموال، ويُجْمِع خبراء برامج جمـع

الأموال على أن عملية جمع الأموال الناجحة تتكـــون مـــن ٩٠٪ للإعداد و ١٠٪ للطلب الفعلي للتمويل، إن هذه البدهيـــة تنطبـــق بشكل تام على كافة البرامج التنموية – التبرعات السنوية، رســـوم العضوية، جمع الأموال من خلال المراسلات البريدية، حفلات جمـــع الأموال، والحملات الرئيسية، والتبرعات المخططة، وبخاصة في حالة طلب تبرعات كبيرة من الأفراد، إنها تنطبق على كافة أنواع أنشـــطة جمع الأموال من مختلف مصادر الدعم سواء الحكومة، أو المؤسسات أو الشركات أو الجمعيات الأهلية، أو الأفراد، يجب تحديد الجهـــات أو الأفراد الذين ينتظر منهم التمويل ثم تصنيفهم واختيـــار أفضـــل الفرص وتقويمها. ويجب إعداد أفضل الطرق التي تتفق مع كل نوعية، كما يجب إعداد لقاءات تعارف مع المتبرعين بهدف دعـــم العنصـــر الشخصي والإنساني في هذا العمل، إن من المهـــم تعهـــد ورعايـــة الأهداف المرتقبة، إن التعبير عن الشكر والمتابعة أمور جوهرية، وهنا يجب أن يشارك كل أعضاء مجلس إدارة المنظمة دون استثناء بشـــكل جوهري في جهود جمع الأموال. وبالرغم من أن الجزء الأعظم مـــن مسؤولية تنفيذ التفصيلات الدقيقة للبحث والإعداد يتحملـــه عـــادة الموظفين، فإن مشاركة كل أعضاء مجلس الإدارة ضرورية للغاية .

**المبدأ الخامس : إن دافعية وحماس أعضاء مجلس الإدارة هي من أهم المهام وأصعبها في آن واحد .**

كيف يمكن تنشيط أعضاء مجلس الإدارة وحثهم على تحمل مسؤولياتهم في عملية جمع الأموال؟ هذا السؤال كثيراً ما يتردد داخل المنظمات غير الربحية.

إن الإجابة عن السؤال السابق ليست بالأمر الهين، حيث إن أغلبها يتعلق بالقيادة والقيادة من السمات المحيرة في حد ذاتها. لا أحد ينكر أن هناك صفتان للقائد الجيد: القدرة على اجتذاب أو اختيار أفضل العناصر للعمل معه، والقدرة على تحفيز العاملين معه: الزملاء والمرؤوسين.

على أعضاء مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية توجيه الكثير من اهتماماتهم نحو عملية الاختيار، بحيث تضمن العضوية عناصر من ذوي النفوذ والاحترام في المجتمع إلى جانب الأشخاص الذين تتوافر لديهم المواهب والمهارات اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة. ولهذا السبب، يعتقد الكثير من مجالس الإدارة ذات الفعالية أن لجنة الترشيحات، أي اللجنة التي تختار الأعضاء والموظفين الجدد هي أهم لجانها، ويؤكدون على أن يرأسها أحد الأعضاء البارزين ومن ذوي النفوذ والشخصية القوية كما أن على رئيس مجلس الإدارة المشاركة الجدية كذلك في عملية الاختيار.

من السمات القيادية الهامة أيضاً القدرة على التحفيز. وحول ذلك يقول جون جاردنز في سلسلة أبحاثه واسعة الانتشار حول القيـــادة، والتي يرعاها القطاع المستقل " هناك العديد من سمات القيادة، إلا أن أهمها هي القدرة على التحفيز أي القدرة على توجيه الناس نحو العمل والإنجاز، والقدرة على إقناعهم وبث الثقة فيهم".

ومن العناصر الأساسية الأخرى لمجلس الإدارة الفعّال هو عنصـــر الحماس، فعلى أعضاء مجلس الإدارة والعاملين أن يكونوا على وعـــي واقتناع تام بأهداف المنظمة، وأن يظهروا الاستعداد للمشاركة الفعالة في تحقيق هذه الأهداف، فلا يتوقع لأي منظمة أن تدبر التمويل اللازم لها إذا لم يتوافر القدر الكافي من الحماس والاستعداد للعمـــل لـــدى أعضاء مجلس الإدارة وسائر العاملين بها. إن اللامبالاة لا يمكن أن توفر أي تمويل.

إلا أن هناك شك في إمكانية تلقين الناس مهارات القيادة. وعنـــد تحليل القيادة كما فعل جاردنز بشكل شامل، فإننا يمكن أن نقف على سمات القائد الجيد، وربما كان من الممكن تعليم الناس بعض الأساليب التي يمكن اتباعها عند القيام بمهام قيادية معينة، إلا أننا يجب ألا نتوقع وجود مدرسة أو دليل تدريبي يمكن أن يحول الشخص العادي إلى قائد قوي، إن المحك الأساسي في هذا الأمر هو حسن الاختيار.

وبالمثل، فإنه لا يمكن غرس الحماس في الناس عن طريق التدريب، ومن ناحية أخرى، فإن القادة الذين تم اختيارهم بدقة، يمكنهم اتخاذ خطوات في سبيل إثارة حماس ودافعية أعضاء مجلس الإدارة للمشاركة في أنشطة جمع الأموال، وعلى رأس قائمة الخطوات، إيجاد الرؤية الواضحة والتامة مع أعضاء مجلس الإدارة الجدد والقدامى حول مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة فيما يتعلق بجمع الأموال.

إن لجنة التنمية يمكن أن تسهم في توجيه اهتمام أعضاء مجلس الإدارة والعاملين نحو الجوانب الهامة لعملية جمع الأموال كما يمكن أن تحفز أعضاء آخرين من مجلس الإدارة، وتتوصل إلى سبل يمكنها بها أن تدفع الأعضاء المترددين إلى المشاركة في جهود جمع الأموال. ويمكنها تأكيد أن الدعم الكافي المتعلق بالميزانية يمكنه أن يدفع جهود جمع الأموال، ومن الأهمية بمكان أن لجنة التنمية يمكنها أن تظهر أن التقويم الواقعي ينتج عنه إمكانية الحصول على دعم.

تعد المشاركة في العمل أحد المحاور الأساسية لعملية التحفيز. إذا أنه لكي يسهم أعضاء مجلس الإدارة أو غيرهم من المتطوعين في عمليات جمع الأموال، فإن عليهم أولاً أن يكونوا منخرطين بشكل إيجابي في أنشطة المنظمة، فكلما ازدادت مشاركة أفراد المجتمع في التخطيط والعلاقات العامة، أو أي جانب آخر من برامج المنظمة، زاد احتمال انخراطهم في أنشطة جمع الأموال وإسهامهم بشكل كبير فيها.

إن أكثر الطرق فعالية في تحفيز أعضاء مجلس الإدارة هي بالعمـــل معهم بصورة فردية. فعلى رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيـــذي أو مسؤول التنمية أن يذهبوا إلى كل عضو ولديهم تصور واضـــح عـــن المطلوب والمتوقع منه، وأن يعرضوا ذلك عليه في شكل مهام محـــددة. وبهذه الطريقة يمكنهم الحصول على رد إيجابي، في حين قـــد تفشـــل الدعوات العامة فشلاً ذريعاً. [٥٦]

انظر ملحق رقم ( ٢ ) تقويم ذاتي لعضـــو مجلـــس الإدارة ودوره في تنمية موارد الجمعية المالية .

# الملاحق

## ملحق رقم ( ١ )

لمعرفة مدى التزام مجلس الإدارة بالسلطة وابتعـــاده عـــن الإدارة يمكن تطبيق المقياس التالي :

◆ الموضوعات التي تمت تغطيتها اليوم كانت :

هامشية ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ أساسية .

◆ المواد التي وردت :

ليست قيّمة ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ لا غنى عنها .

◆ مناقشة اليوم كانت تتعلق في المقام الأول :

بالعمليـــــات ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ بالسياســـــات والاستراتيجيات .

بالإضافة إلى ذلك يمكن ترك مساحة لسؤال أو سؤالين آخرين مثل :

◆ ماذا كان في الإمكان عمله بشكل مختلف لتحسين اجتماع اليوم ؟

◆ أو في ضوء اجتماع اليوم ، ما هي أهم الموضوعات التي يجب تناولها في الاجتماع القادم ؟

◆ أو ما هي أثمن مشاركة قمنا بها اليـــوم لمصـــلحة المنظمة ؟ [٥٧]

## ملحق رقم ( ٢ )

## تقويم ذاتي لعضو مجلس الإدارة ودوره في تنمية موارد الجمعية

١. هل أنا على دراية جيدة بخطط وبرامج المنظمة لجمع الأموال؟
٢. هل أنا على وعي بالحالات التي قد تدعو الناس للتبرع للجمعية؟
٣. هل قمت بنفسي بالتبرع بأقصى ما لدى من قدرة؟
٤. هل أضيف باستمرار أسماء جديدة إلى قائمة مراسلات المنظمة؟
٥. هل أقوم بدوري في مساعدة موظفي المنظمة في عمليات تحديد وتقويم جهات التمويل المحتملة (أفراد، شركات، ومؤسسات)؟
٦. هل أشارك في توثيق الصلات مع جهات التمويل الرئيسية؟
٧. هل أساعد الآخرين في إعداد بيان حالة لتقديم المنظمة خلال زيارات جمع الأموال؟
٨. هل أصاحب الآخرين عند قيامهم بزيارات جمع الأموال؟
٩. هل أكتب خطابات متابعة وتقدير للجهات الممولة؟
١٠. هل أكتب ملاحظات شخصية في الخطابات التي تستخدم خلال الحملة السنوية لجمع الأموال؟
١١. هل لدي الاستعداد للقيام بجمع الأموال بنفسي؟
١٢. هل أقوم بالفعل بأداء ما أتعهد القيام به؟ [٥٨]

# الحواشي

[١] – ريتشارد ب . تشات، المزيد من الإدارة الإشرافية العليا وقليل من الإدارة التنفيذية ، ترجمة سعاد الطنبولي ، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، الطبعة الأولى ١٩٩٨.

[٢] – مورين ك . روبنسون ،تطوير مجلس إدارة المنظمة غير الربحية ، ترجمة حسني تمام ، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، الطبعة الأولى ١٩٩٩.

[٣] – لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية ، وزارة الشؤون الاجتماعية ، المملكة العربية السعودية ، مادة ( ١٩ ) .

[٤] – لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية ، مرجع سابق ، مادة ( ١٩ ) .

[٥] – حسين محمد حسين، المرشد الفني للجمعيات الخيرية، عمان، الأردن، ١٩٩٥.

[٦] – ريتشارد ت . انجرام ، المسئوليات العشر الأساسية لمجالس الإدارة في المنظمات غير الربحية ، ترجمة سلامة البابلي ، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، الطبعة الأولى ١٩٩٨.

[٧] – لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية ، مرجع سابق ، مادة ( ٢١ ) .

[٨] – ريتشارد ت . انجرام ، المسئوليات العشر الأساسية لمجالس الإدارة في المنظمات غير الربحية ، مرجع سابق .

[٩] – ريتشارد ت . انجرام ، المسئوليات العشر الأساسية لمجالس الإدارة في المنظمات غير الربحية ، مرجع سابق .

[١٠] – حسين محمد حسين، المرشد الفني للجمعيات الخيرية، مرجع سابق .

[١١] - لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية ، مرجع سابق ، مادة ( ٢٩ ) .

[١٢] - لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية ، مرجع سابق ، مادة ( ٣٢ ) .

[١٣] - لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية ، مرجع سابق ، مادة ( ٣١ ) .

[١٤] - لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية ، مرجع سابق ، مادة ( ٢٢ ) .

[١٥] - لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية ، مرجع سابق ، مادة ( ٢٣ ) .

[١٦] - روبرت ميولر ، الارتقاء بمستوى اجتماعات مجلس الإدارة بالمنظمات غير الربحية من أجل إدارة فعالة ، ترجمة : مها أبو السعود - سلامة البابلي ، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية ، ١٩٩٨م

[١٧] - لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية ، مرجع سابق ، مادة ( ٤ ) ، ( ٢٦ ) .

[١٨] - لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية ، مرجع سابق ، مادة ( ٢٧ ) .

[١٩] - لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية ، مرجع سابق ، مادة ( ٢٨ ) .

[٢٠] - لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية ، مرجع سابق ، مادة ( ٢٤ ) .

[٢١] - لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية ، مرجع سابق ، مادة ( ٢٥ ) .

[٢٢] - لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية ، مرجع سابق ، مادة ( ٣٨ ) .

[٢٣] - إلين كوتشران هيرزي ، اللجان المنبثقة عن مجالس إدارة المنظمات غير الربحية: كيف السبيل ، ترجمة: سعاد الطنبولي، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، ، الطبعة الأولى ١٩٩٨.

[٢٤] - ريتشارد ب . تشات، المزيد من الإدارة الإشرافية العليا وقليل من الإدارة التنفيذية ، مرجع سابق .

[٢٥] – ريتشارد ب . تشات، المزيد من الإدارة الإشرافية العليا وقليل من الإدارة التنفيذية ، مرجع سابق .

[٢٦] – د. عبدالرحمن توفيق ،التخطيط الاستراتيجي ، هل يخلو المستقبل من المخاطر ؟ ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ( بميك ) ، القاهرة ، ٢٠٠٥ م.

[٢٧] – الين كوتشران هيرزي ، لجنة الترشيحات : إرساء الأساس لمستقبل منظمتك ، ترجمة حسني تمام الجمعية المصرية لنشر المعرفة، ١٩٩٨ م .

[٢٨] – الين كوتشران هيرزي ، لجنة الترشيحات : إرساء الأساس لمستقبل منظمتك ، مرجع سابق .

[٢٩] – هيربجتون ج. برايس ، وضع وتنفيذ السياسات المالية، ، ترجمة : سعاد الطنبولي، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، ، الطبعة الأولى ١٩٩٨.

[٣٠] – عبدالرحمن توفيق ، مرجع سابق .

[٣١] – مورين ك . روبنسون ،تطوير مجلس إدارة المنظمة غير الربحية ، مرجع سابق .

[٣٢] – مورين ك . روبنسون ،تطوير مجلس إدارة المنظمة غير الربحية ، مرجع سابق .

[٣٣] – عبدالرحمن توفيق ، مرجع سابق .

[٣٤] – عبدالرحمن توفيق ، مرجع سابق .

[٣٥] – مورين ك . روبنسون ،تطوير مجلس إدارة المنظمة غير الربحية ، مرجع سابق .

[٣٦] – الجود للرعاية العملية، ٢٠٠٢. تصنيف ورقم الوثيقة: استشارات، عدد (٧)، ٢٩ يوليو ٢٠٠٢.

[٣٧] – مورين ك . روبنسون ،تطوير مجلس إدارة المنظمة غير الربحية ، مرجع سابق .

[٣٨] – مورين ك . روبنسون ،تطوير مجلس إدارة المنظمة غير الربحية ، مرجع سابق .

[٣٩] – مورين ك . روبنسون ،تطوير مجلس إدارة المنظمة غير الربحية ، مرجع سابق .

[٤٠] – شهيدة الباز ، المنظمات الأهلية العربية على مشارف القرن الحادي والعشرين ، لجنة المتابعة لمؤتمر التنظيمات الأهلية العربية ، ١٩٨٩م .

[٤١] – عبدالرحمن توفيق ، مرجع سابق .

[٤٢] – الين كوتشران هيرزي ، لجنة الترشيحات : إرساء الأساس لمستقبل منظمتك ، مرجع سابق .

[٤٣] – الين كوتشران هيرزي ، لجنة الترشيحات : إرساء الأساس لمستقبل منظمتك ، مرجع سابق .

[٤٤] – شهيدة الباز ، المنظمات الأهلية العربية على مشارف القــرن الحــادي والعشرين ، مرجع سابق .

[٤٥] – هيربختون ج. برايس ، وضع وتنفيذ السياسات المالية، مرجع سابق .

[٤٦] – يوجين س . دورسي ، دور رئيس مجلس الإدارة ، ترجمة حسني تمام ، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، الطبعة الأولى ١٩٩٩.

[٤٧] – دور رئيس مجلس الإدارة ، مرجع سابق .

[٤٨] – دور رئيس مجلس الإدارة ، مرجع سابق .

[٤٩] – دور رئيس مجلس الإدارة ، مرجع سابق .

[٥٠] – دور رئيس مجلس الإدارة ، مرجع سابق .

[٥١] – دور رئيس مجلس الإدارة ، مرجع سابق .

[٥٢] – دور رئيس مجلس الإدارة ، مرجع سابق .

[٥٣] – لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية ، مرجع سابق ، مادة ( ٢٩ ) .

[٥٤] – هيرنجتون ج. برايس ، وضع وتنفيذ السياسات المالية، مرجع سابق .

[٥٥] – فيشر هاو ، جمع الأموال وعضو مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية ، ترجمة سلامة البابلي، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، ، الطبعة الأولى ١٩٩٨.

[٥٦] – فيشر هاو ، جمع الأموال وعضو مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية ، مرجع سابق .

[٥٧] – ريتشارد ب . تشات، المزيد من الإدارة الإشرافية العليا وقليل من الإدارة التنفيذية ، مرجع سابق .

[٥٨] – فيشر هاو ، جمع الأموال وعضو مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية ، مرجع سابق .